

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza a vyhodnocení postavení podniku na trhu s návrhem strategie rozvoje  
An Analysis and Evaluation of the Company Market Position with Strategy  
Development Proposal

Student:

Bc. Hana Buchtová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

**OSTRAVA 20011**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 14. dubna 2011

.....

Hana Buchtová

# OBSAH

ÚVOD .....	2
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>3</b>
1.1 VÝZNAM STRATEGIE .....	3
1.2 PRINCIPY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ .....	3
1.3 TVORBA A REALIZACE STRATEGIE .....	7
1.4 VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU .....	7
1.4.1 Podniková vize .....	8
1.4.2 Poslání podniku.....	8
1.4.3 Cíle podniku .....	9
1.5 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	9
1.5.1 Analýza makroprostředí.....	9
1.5.2 Analýza konkurence.....	11
1.6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PODNIKU .....	13
1.6.1 Metoda pouze vnitřní analýzy podniku.....	13
1.6.2 Metoda hodnotící současné vnitřní vlastnosti podniku a faktory vnějšího prostředí .....	13
1.7 FINANČNÍ ANALÝZA .....	16
1.7.1 Ukazatele rentability.....	16
1.7.2 Ukazatele likvidity.....	17
1.7.3 Ukazatele aktivity .....	19
1.7.4 Ukazatele zadluženosti .....	21
1.8 ČLENĚNÍ PODNIKOVÝCH STRATEGIÍ .....	23
1.8.1 Strategie podle charakteru působení.....	23
1.8.2 Strategie podle Portera.....	24
1.8.3 Konkurenční strategie podle Kotlera.....	25
<b>2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>27</b>
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	27
2.2 VIZE PODNIKU .....	27
2.3 POSLÁNÍ PODNIKU .....	28
2.4 CÍLE PODNIKU .....	28
2.5 SORTIMENT VÝROBKŮ.....	28
2.5.1 Cereálie .....	28
2.5.2 Pekařské směsi a náplně.....	29
2.5.3 Gastro produkty.....	29

<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>29</b>
3.1	ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	29
3.1.1	<i>Analýza makroprostředí.....</i>	29
3.1.2	<i>Analýza konkurence.....</i>	36
3.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	41
3.2.1	<i>Metoda pouze vnitřní analýzy podniku.....</i>	41
3.2.2	<i>Metoda hodnotící současné vnitřní vlastnosti podniku a faktory vnějšího prostředí .....</i>	43
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA .....	46
3.3.1	<i>Ukazatelé rentability.....</i>	46
3.3.2	<i>Ukazatelé likvidity.....</i>	47
3.3.3	<i>Ukazatelé aktivity .....</i>	48
3.3.4	<i>Ukazatelé zadluženosti .....</i>	51
<b>4</b>	<b>VYHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>	<b>53</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>57</b>
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# Úvod

V dnešním dravém prostředí na trzích chce každý podnik přežít, a proto se snaží získat co nejvíce zákazníků a díky nim dosahovat zisku. Není jednoduché udržet si spokojené zákazníky a tak si každý podnik musí vytvořit dobrou strategii svého podnikání.

Tématem mé diplomové práce je strategická analýza podniku. Pro vypracování strategické analýzy jsem si vybrala podnik SEMIX PLUSO, spol. s r. o. Tato potravinářská společnost se specializuje na výrobu pekařských směsí, zlepšující přípravky, stabilizátory tvarohu, cukrářské směsi a posypy, sladkých i slaných termostabilních náplní.

Cílem diplomové práce je analyzovat firmu za pomoci vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýzy, finanční analýzy. Zaměřím se především na analýzu podniku, abych vytvořila základ pro rozhodování o eliminaci slabých stránek podniku.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsán význam strategie, její principy, tvorba, vnější a vnitřní prostředí, obecný popis SWOT analýzy a finanční analýzy.

V praktické části je konkrétně analyzována společnost SEMIX. Nejprve je společnost charakterizována svým předmětem podnikání, oceněními, sortimentem, vizí, posláním a cíly. V další části jsem se zaměřila na analýzu současného stavu podniku. Je zde popsáno vnější i vnitřní prostředí společnosti a výpočty různých ukazatelů finanční analýzy doplněné o tabulky a grafy. V závěru diplomové práce jsou popsány návrhy a doporučení pro firmu.

# **1 Teoretická východiska**

## **1.1 Význam strategie**

Strategií podnikání firmy chápeme plánovité tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, aby bylo dosaženo cílů, které jsou uvedené v podnikatelské vizi. Strategické řízení zahrnuje nejen ujasnění výchozí situace, její komplexní vyhodnocení, odhad vlastních možností, ale i formulaci alternativ a zvolení konkrétních cest k realizaci cílů. V řízení firmy má proto strategické řízení klíčové postavení. Jiné definice uvádějí, že strategie je zjednodušený, podrobný a integrovaný plán založený na zabezpečení splnění zadaných cílů. První definice strategie byly omezeně zaměřené na výrokově tržní problematiku. Později je kladen důraz na inovace a strategie je rozšířená o prvky konkurenčního boje firmy v daném prostředí.

## **1.2 Principy strategického myšlení**

V rámci strategického řízení musí příslušný vedoucí pracovník zvládnout plný rozsah a nesmírnou různorodost jevů současného světa, musí umět volit mezi množstvím alternativ, které mu vývoj nabízí. Proto se zde uplatňuje i zvláštní způsob myšlení, strategické myšlení, mající řadu principů, které se vzájemně doplňují a překrývají [11].

### **Princip myšlení ve variantách**

K nejdůležitějším a nejvýraznějším rysům strategického myšlení patří myšlení ve variantách. Toto vyplývá především z nejistoty budoucích procesů, které ovlivňují strategii podniku, protože každá strategie je založena na řadě hypotéz a zákonitě v sobě obsahuje prvky neurčitostí. Nejistota roste s délkou strategického období, pro kterou se strategie zpracovává. V oblasti strategického řízení je variantnost řešení usnadněna existencí menšího počtu omezení, které vyplývají z již vytvořených forem materiálových, pracovních, kapacitních, lidských, finančních a jiných zdrojů.

### **Princip permanentnosti**

Je to trvalé sledování vývoje faktorů, na kterých je daná strategie založená. Kontrolování toho, že probíhá podle stanovených předpokladů. V případě, že by se zjistily nějaké odchylky, je nutné přejít na jinou variantu nebo upravit původní variantu. Neustále dochází k různým vlivům, jako jsou změny v okolí podniku, vzájemná návaznost jednotlivých

strategických operací, neustálý příliv informací a faktorů, které ovlivňují strategii nebo změny uvnitř podniku. Těmito vlivy je ovlivňován strategický proces. A proto sestavení strategie nikdy nekončí, neprobíhá v uzavřeném cyklu, ale cyklus probíhá permanentně v důsledku zpřesňování a doplňování strategie. V praxi se tento princip projevuje nepřetržitostí strategického řízení v podniku při využívání metody signálních bodů či klouzavého plánování jako kontroly odpovídajícího průběhu zvolené strategie.

### **Princip celosvětového systémového myšlení**

Princip celosvětového systému myšlení vychází z toho, že svět je stále více vzájemně propojen. Strategie podniku musí tedy vycházet ze znalostí ekonomického, politického, právního, sociálního, vědeckotechnického, ekologického a demografického vývoje v celém světě. Jednou z nejdůležitějších podmínek vypracování úspěšné strategie je vytvoření informačního strategického systému. K tomuto přístupu musíme přistupovat komplexně v jeho vnitřních i vnějších souvislostech a hodnotit jej ze všech možných aspektů.

### **Princip interdisciplinárního myšlení**

Podstatou interdisciplinárního myšlení je využívání metod a poznatků různých vědních oborů při sestavování strategie. Vzájemná konfrontace myšlenek, rozdílnost přístupů, využívání poznatků a metod práce jednoho oboru v oboru jiném třeba i velmi vzdáleném, umožní vznik nových, kvalitních i efektivních námětů. Současně tento přístup poskytne možnost konfrontace hledisek představitelů různých subsystémů podniku (technického, ekonomického, výrobního, obchodního), což může umožnit vzájemné pochopení jednotlivých potřeb a požadavků. Princip interdisciplinárního myšlení tak poskytne nalezení takového řešení, které přináší maximální efekt.

### **Princip tvůrčího způsobu myšlení**

Tento princip vychází z toho, že na trhu se prosadí podniky přinášející inovace. Může jít například o nové technologie, nové výrobky, nové přístupy ke konkurenci a využívání příležitosti, nové metody prodeje, nové cesty ke snižování nákladů a mnoho dalších. Ti, co přicházejí s novými nápady, jsou většinou pracovníci s tvůrčím myšlením. Cílem podniku je podporovat a rozvíjet tvůrčí myšlení u všech svých pracovníků. Princip tvůrčího způsobu myšlení patří k nejcharakterističtějším rysům strategického myšlení.

## **Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení**

Strategické řízení bylo dlouhou dobu založeno převážně jen na intuici, zkušenostech a profesionálním citu. Teprve později k tomu přistoupily ekonomicko-matematické a statistické metody. Ty umožňují tvořivé myšlení, přičemž podíl mezi exaktními a intuitivními přístupy se liší u jednotlivých strategií. Kdy použít exaktní metody nebo intuitivní metody závisí na určité situaci předpokládané v budoucnosti. Exaktní metody lze úspěšněji použít při relativně rovnoměrném vývoji a naopak intuitivní přístupy se využijí pro období, v němž se očekávají značné změny a kolísání.

## **Princip myšlení v čase**

Důležitá je schopnost soustředění se a umění využití času. Strategie se vztahuje k relativně velmi dlouhému období. Hledisko času má při strategickém řízení mimořádný význam. Čas ve strategickém řízení vyjadřuje aspekty jako nutnost řešit problémy z hlediska budoucnosti, nutnost úspory času, synchronizace strategických operací, změny vztahů v průběhu času.

Je nutné brát v úvahu v jaké fázi je realizace určité strategie. Jestliže se jedná o fázi zavádění nového výrobku, je nejdůležitější inovace. V růstové fázi je třeba maximální pozornost věnovat kvalitě výroby a odbytovým cestám. V etapě vrcholové fáze je třeba snižovat náklady a ve fázi poklesu poptávky se hledají přednostně řešení pro udržení výrobku na trhu při dosažení nutné míry rentability.

## **Princip zpětnovazebního myšlení**

Princip zpětnovazebního myšlení při strategickém řízení výrazně uplatňuje zpětnou vazbu a její nerespektování by mohlo vést k hrubým chybám. Podstatou tohoto principu je vhodně reagovat nejen na vlivy, jimiž okolí na podnik působí, ale i na změny, které činnost podniku ve vnějším prostředí vytvoří. Strategii tedy nelze sestavit jednorázově a považovat jednotlivé fáze strategie za uzavřené, ale jen nutné zajistit konfrontaci výsledků fáze ukončené s cíli s prostředky fáze následující. Po každém zpracování strategie se vracíme k předcházejícímu kroku.

## **Princip agregovaného myšlení**

Podstatou agregovaného myšlení je nezabývat se detaily, ale uvažovat o věcech v určitých globálech. Při tvorbě strategie je potřebné sledovat především problém jako celek a



nesnažit se jej vyjadřovat v detailním provedení. V případě, že details ovlivňují celkové chování podniku a úspěch jeho strategie, mohou se brát jednotlivé details v úvahu.

### **Princip orientace na špičkové výsledky**

Každá strategie se sestavuje, aby vedla k dosažení špičkových výsledků, což ji zajišťuje rozhodující úspěch. Při uplatňování tohoto principu platí určité zásady. Výrobky musí mít vysokou racionalitu, to znamená, že vedle vysokých užitných hodnot musí zde být úměrně vynaložené náklady, respektování ekologických zásad cestou recyklace. Dosažení špičkové úrovně je otázkou vysokých určitých parametrů výroby, například kvalita nebo originalita. Není tedy důležité dosahovat vysokých objemů výroby. A v neposlední řadě je nutné se orientovat na praktické využití nových myšlenek. Výsledek je dán využitím v praxi a nikoliv vznikem nové myšlenky.

### **Princip koncentrace**

Rozptýlení strategických rozhodnutí a s tím spojených zdrojů vede k neúspěchu. Úspěch obvykle přináší koncentrace na menší, optimální počet strategických rozhodnutí a cílů. Nejedná se pouze o zdroje finanční, ale také hmotné a lidské. Zásadní je určit důležitost jednotlivých kroků dané strategie a soustředit pozornost na omezený okruh klíčových problémů.

### **Princip etiky myšlení**

Strategie musí být zaměřena na dvě oblasti etických přístupů. První oblast se zaměřuje na oblast zákazníka. Zde vystupuje solidnost firmy, spolehlivost, důslednost apod. Druhou oblastí je vztah k pracovníkům firmy. V této oblasti je optimální jejich využití, správná motivace a dobré pracovní klima.

### **Princip vědomí práce s rizikem**

Tento princip vychází z nejistoty rozvoje faktorů, které ovlivňují strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Téměř každé strategické rozhodnutí je spojeno s určitou mírou rizika. Riziko spojené s úspěchem strategie je velké, neboť se udává, že jen 2 % nápadů se prosadí. Předcházet rizikům lze v případě studování potřebných informací a vypracováváním více variant rozhodnutí.

### 1.3 Tvorba a realizace strategie

Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činnosti firmy a výběr nástrojů i postupů, jak jich efektivně dosáhnout při optimálním využití zdrojů a příležitostí. Při tvorbě strategie je podstatné aktivní vytváření cílů, časový horizont, série rozhodovacích kroků a systémový přístup, který určí hlavní oblast procesů a aktivizuje zdroje pro jejich realizaci.

Vlastní tvorba podnikové strategie představuje následující činnosti [11]:

1. Stanovení základní představy o budoucnosti podniku při respektování poslání podniku.
2. Stanovení konkrétních strategických cílů.
3. Provedení analýz
  - analýza vnějšího prostředí,
  - analýza konkurence,
  - analýza vnitřního prostředí.
4. Hledání souladu mezi strategickými cíli a výsledky analýz.
5. Formulace a výběr vhodné strategie
  - vymezení alternativ – strategických možností vhodných pro podnik,
  - zhodnocení jednotlivých strategických možností,
  - výběr vhodné strategie.
6. Implementace strategie
  - seznámení pracovníků se zavedením strategie,
  - výběr klíčových osob nové podnikové struktury,
  - provádění příslušných strategických změn,
  - zabezpečení kontroly průběhu implementace strategie i naplňování jednotlivých zásad podnikové strategie.

### 1.4 Vize, poslání a cíle podniku

Počátkem moderního strategického řízení, tedy zhruba od rozhraní šedesátých a sedmdesátých let, se podnikové poslání považovalo za východisko a základ podnikové strategie. Mělo se za to, že dobře formulované podnikové poslání je východiskem dalších strategických úvah. Souvislou kritickou práci realizoval k tomuto tématu Camillus. Zdůraznil, že vůdčí osobnosti podniku a vrcholový manažerský tým si utvářejí myšlenkový obraz

podniku ve vývoji, provádějí své myšlenkové experimenty, aby si nakonec utvořili určitou strategickou vizi. Ta se potom tlumočí prostřednictvím pečlivě formulovaného podnikového poslání (mise podniku). Prakticky to znamená, že vrcholové vedení si nejprve vytvoří svou vizi a teprve z ní rozvine podnikovou misi (poslání podniku) [11].

### **1.4.1 Podniková vize**

Pojem vize je odvozen z latinského slova „visio“, což znamená „zření“ a ve vazbě vize budoucnosti označuje proroctví [6]. Podniková vize označuje formulaci hlavních cílů podniku pro dlouhodobější horizont deseti a více let. Je to však pouze náčrt v nejvšeobecnějších a koncepčních pojmech, jakou máme představu o budoucím vývoji a postavení podniku. Úkolem vize je zachytit jevy, trendy i faktor a reagovat na ně. V současné době mohou být nevýrazné, nepřesné a mlhavé, ale mohou se v budoucnu stát nosnými vlivy, jež budou působit přímo či nepřímo na podnik. Jsou to tedy myšlenky, které předbíhají dobu a musí mít motivující charakter. Vyjadřuje, čeho chce podnik v daném období dosáhnout. Co chce podnik poskytnout svým majitelům, pracovníkům, zákazníkům.

Strategická vize je určena jen omezenému okruhu pracovníků v podniku a je především interním materiálem. Vize podniku má představovat smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti a vytýčení potřebného vývojového směr. Musí naplňovat určité znaky. Například obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, srozumitelnost a flexibilitu.

### **1.4.2 Poslání podniku**

Poslání podniku vychází z podnikové vize. Je soustředěné na současnost, ale zároveň musí být propojeno na budoucnost. Vedení podniku má určitá přání o tom, jak by měl být podnik chápán veřejností. Právě toto je vyjádřeno v poslání podniku. Můžeme tedy říci, že dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity. Všechno o tom, co dělá a bude dělat v budoucnosti.

Poslání můžeme chápat v užším nebo širším pojetí. Užší vymezení poslání přibližuje jasnější představu o rozsahu působnosti podniku, o výrobcích nebo službách, které podnik poskytuje, o technologiích, které jsou v podniku využívány, případně o trzích, na kterých působí. Naopak širší vymezení poslání vytváří větší prostor pro aktivitu organizace. Umožňuje jí přiblížit vlastní působnost v různých odvětvích národního hospodářství i ukázat na vysokou podnikovou flexibilitu. Vymezení poslání podniku záleží na velikosti podniku.

### 1.4.3 Cíle podniku

Cílem podniku rozumíme konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Cílem podniku vlastně chápeme úkoly, které mají být splněny v určitém časovém horizontu. Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulované poslání transformuje do konkrétních budoucích výsledků. To znamená, že cíle představují pro vedení podniku i nižší řídicí úrovně závazek dosáhnout stanovených výsledků v daném čase.

Strategické cíle představují konkrétní záměry podniku a tvoří východisko pro tvorbu strategie. Aby byly cíle úspěšným východiskem, musí se v nich koncentrovat cíle vlastníků, manažerů, ostatních zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů. Cíle můžeme rozdělovat na ekonomické, majetkové, cíle trhu a cíle v oblasti kvalifikace, motivace a cíle sociální.

Strategické cíle podniku musí být **SMART**, to znamená, že musí splňovat následující charakteristiky:

**S** – specific = specifický, originální,

**M** – measurable = měřitelný,

**A** – agreed = akceptovaný,

**R** – realistic = reálný,

**T** – trackable = termínovaný, sledovatelný.

## 1.5 Analýza vnějšího prostředí podniku

Podnik je při své činnosti obklopen vnějším prostředím, okolím. Tímto okolím chápeme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku. Okolí obvykle podnik velmi ovlivňuje, zatímco podnik okolí ovlivňuje jen omezeně.

### 1.5.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí představuje více či méně předvídatelný prvek, kterému je podnikání vystavováno. Některé prvky může podnik těžko ovlivnit, ale naopak je jeho působení na podnik neodvratné. Velké množství prvků ovlivňuje schopnost podniku vytvořit a rozvíjet vztahy s ostatními účastníky trhu.

## **Markoeconomické okolí**

### **Ekonomický růst**

Představuje zvýšení množství zboží a služeb produkovaných ekonomikou za určité období. Ekonomický růst se většinou měří jako roční tempo růstu reálného potenciálního produktu dané země.

### **Míra inflace**

Inflaci chápeme jako všeobecný růst cenové hladiny neboli jako snížení kupní síly peněz. Míra inflace ovlivňuje výši důchodů, sociálních příjmů, nájemné, poskytování úvěrů.

### **Nezaměstnanost**

Míra nezaměstnanosti udává podíl nezaměstnaných lidí, kteří aktivně usilují o nalezení zaměstnání na ekonomicky aktivním obyvatelstvu, vyjádřený v procentech.

### **Bilance zahraničního trhu**

Bilance zahraničního trhu informuje o směně přes hranice daného státu. Tedy jaký je dovoz nebo vývoz dané země.

## **Politicko-právní okolí**

Na příležitosti a hrozby podniků mají velký vliv politické a legislativní faktory. Díky zásahům se mění konkurenční podmínky na světových trzích. Můžeme pozorovat rušení zákazů všeho druhu, restrikcí, právních a celních bariér.

## **Sociálně-kulturní okolí**

Toto prostředí se zaměřuje na trendy, které proběhly nebo stále probíhají ve společnosti. Jaký tyto události měli na společnost vliv. Současným trendem v životě společností je globalizace. Stále více se společnosti věnují problematice životního prostředí. Každá významná a trvalá změna umožňuje vznik nových průmyslových odvětví a způsobuje zánik těch stávajících.

## Demografické okolí

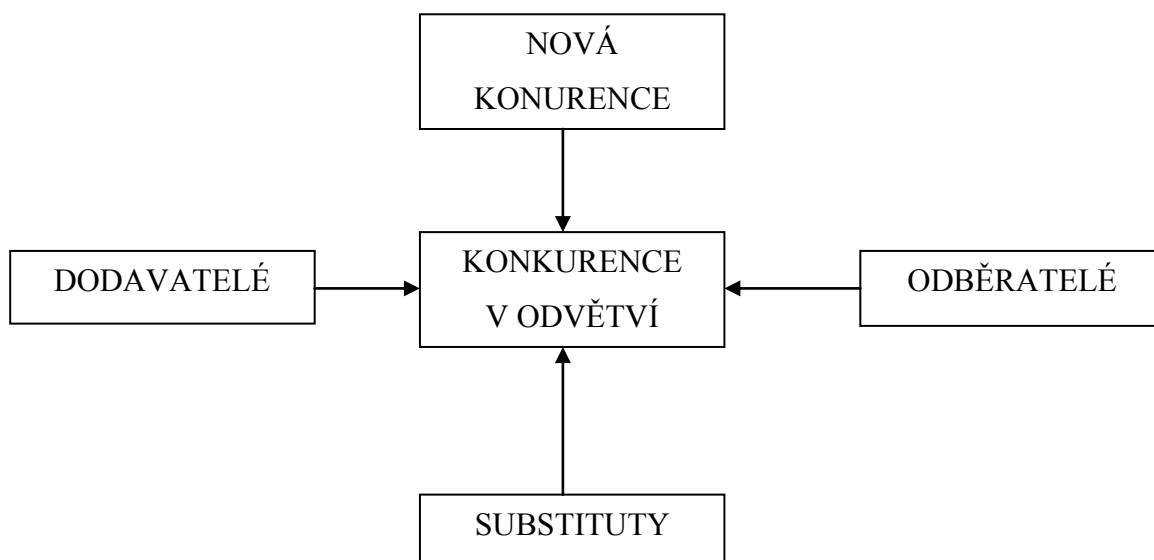
Toto okolí se jedná o obyvatelstvo. Obyvatelstvo je důležité pro všechny společnosti, jelikož jsou to právě lidé, kdo se stávají jejich zákazníky. Zkoumání demografických trendů je důležité jak pro výrobce oděvů, hraček, tak i pro banky a pojišťovny. Analyzujeme především počet obyvatel, jeho rozmístění, věkovou strukturu, kvalifikační strukturu, zaměstnanost.

## Technologické okolí

Technologické okolí se zaměřuje na analýzu vědy, výzkumu, udělených patentů na vynálezy, technologického pokroku. Všechny tyto faktory přispívají k dosahování lepších hospodářských výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti. Nové výrobní a technologické inovace jsou pro podnik příležitostí, ale i hrozbou. Nové produkty zkracují životnost původních produktů a také snižují možnost jejich dalšího uplatnění na trhu. Nové technologie mají obvykle nežádoucí vliv na životní prostředí.

### 1.5.2 Analýza konkurence

Můžeme také nazývat analýza odvětvového prostředí. Odvětvím chápeme skupinu podniků, které nabízejí výrobky nebo služby a ty jsou blízkými substituty. Skupina výrobců a prodejců, kteří zásobují společnou skupinu zákazníků. V tomto prostředí působí pět hybných sil, které popisuje tzv. Porterovo schéma konkurenčních sil.



Obrázek č. 1.5.2 Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: [11, s. 48]

### **Konkurence v odvětví**

Mezi rozhodující prvky v tomto případě patří růst odvětví, totožnost produktů, rozmanitost konkurence, rozdíly mezi výrobky a existence image, náklady na přechod do jiného odvětví, překážky odchodu z odvětví, kapitálová účast velkých společností. Je potřeba sledovat její cenové, produktové a marketingové strategie, mapovat jejich silné a slabé stránky.

### **Odběratelé**

Je důležitá koncentrace odběratelů, koncentrace výrobců, objem nákupů odběratelů, náklady odběratelů při přechodu k jinému dodavateli, informovanost zákazníků, schopnost integrace s producenty, možnost náhrady substituty. Není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů nebo dokonce jen jediného odběratele. V takovém případě má odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. Může snadno přejít ke konkurenci.

### **Dodavatelé**

V případě dohadovací schopnosti dodavatelů musí firmy věnovat zvýšenou pozornost nákladům dodavatelů při přechodu k jinému odběrateli, existenci náhradních vstupů, významnosti objemů dodávek, nebezpečí integrace dodavatelů s některým odběratelem a koncentraci dodavatelů.

### **Substituty**

U substitutů se jedná o náklady přechodu k substitutu, relativní výši cen substitutů vztaženou k ceně daného produktu, ochotu zákazníka přejít na substitut. Když je cena substitutu podobná ceně produktů v odvětví, ve kterém je vysoká ziskovost, mohou se stát velmi nebezpečné.

### **Nová konkurence**

Zvýšená pozornost se věnuje úsporám z velkovýroby, totožnosti druhu výrobků, nákladům na vstup do odvětví, potřebě investic, přístupu k distribučním cestám, vládní politice, přístupům k potřebným zdrojům. Tyto firmy mohou vytvořit tlak na cenu, například zaváděcí cenou. Výrobek musí být za velmi zajímavou cenu nebo musí být nabídnuto něco speciálního.

## **1.6 Analýza vnitřního podniku**

Vnitřní prostředí podniku znamená vše, co se nachází uvnitř podniku, to co ovlivňuje chod podniku. Co způsobuje, že firma nakupuje, zaměstnává, vyrábí a dosahuje zisků.

### **1.6.1 Metoda pouze vnitřní analýzy podniku**

#### **Analýza zdrojů podniku**

Je výchozím krokem každé strategické vnitřní analýzy podniku. Vytváří základní obraz o současném stavu podniku. Důležité je posoudit, které zdroje obsahují konkurenční výhodu, tedy které jsou jedinečné a nenapodobitelné. Zdroje podniku se člení na hmotné, nehmotné a lidské. Posláním analýzy zdrojů podniku je odhalení slabých a silných stránek podniku v porovnání s konkurencí.

Hmotné zdroje – jejich identifikování je nejsnadnější, neboť o jejich stavu i struktuře má podnik dost informací. Dělí se na zdroje naturální a finanční. Mezi naturální zdroje patří stroje, výrobní a provozní zařízení, pozemky, budovy, sklady, suroviny, energie. V případě finančních zdrojů jsou důležité informace o jejich struktuře, vývoji a tocích.

Nehmotné zdroje – identifikování těchto zdrojů je obtížnější. Jsou hůře měřitelné i srovnatelné a proto hodnocení současného stavu i určení budoucího vývoje je těžké. Patří mezi ně pověst podniku, jeho jméno, technologické zdroje, jako například patenty, licence, vědomosti.

Lidské zdroje – mají hmotný a nehmotný charakter. Hmotnými lidskými zdroji je počet lidí a jejich věková a kvalifikační struktura. Nehmotnými jsou zkušenosti, poznatky, zručnost, dovednost, rozumové a rozhodovací schopnosti.

### **1.6.2 Metoda hodnotící současné vnitřní vlastnosti podniku a faktory vnějšího prostředí**

#### **SWOT analýza**

Jde o komplexní metodu zkoumání vnějšího prostředí podniku a zároveň jeho vnitřního prostředí. Název analýzy je zkratkou vytvořenou z prvních písmen anglického názvosloví. **Strengths** – silné stránky podniku. **Weaknesses** – slabé stránky podniku. **Opportunities** – příležitosti okolí. **Threats** – hrozby okolí.



#### Silné stránky:

- adekvátní zdroje, zejména finanční,
- dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,
- úspory z rozsahu,
- vlastní originální technologie,
- schopný management,
- nákladová výhoda.

#### Slabé stránky:

- nejasný strategický záměr či chybějící strategie,
- nevyužitá kapacita,
- nekompetentnost managementu,
- zaostávání ve výzkumu a vývoji,
- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť,
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování.

#### Příležitosti okolí:

- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů,
- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace,
- diverzifikace nebo integrace firmy,
- překonání bariér při vstupu na atraktivní trh.

#### Hrozby okolí:

- konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence,
- rostoucí prodej substitutů,
- nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku,
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,
- měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy,
- nepříznivé demografické změny,
- vládní či politické negativní vlivy.

Kombinace těchto čtyř nosných prvků umožňuje, vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci.

Strategie **WO** „hledání“ – znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku.

Strategie **SO** „využití“ – je ofenzivní strategií. Agresivně růstově orientovaná strategie, která představuje ofenzivní přístup z pozice síly.

Strategie **ST** „konfrontace“ – tedy včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti.

Strategie **WT** „vyhýbání“ má charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

	Slabé stránky (S) 1. .... 2. ....	Silné stránky (S) 1. .... 2. ....
Příležitosti (O) 1. .... 2. ....	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (O) 1. .... 2. ....	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

**Obrázek č. 1.6.2 Uspořádání čtyř nosných komponentů**

**Zdroj: [11, s. 62]**

## 1.7 Finanční analýza

Finanční analýza tvoří významnou součást finančního řízení podniku. Poskytuje managementu zpětnou vazbu, umožňuje odhalit poruchy ve finančním hospodaření. Pro jakékoliv finanční rozhodování či plánování je výchozí znalost současné finanční situace a finančního zdraví podniku nezbytná. Finanční analýzu můžeme chápat v užším nebo širším pojetí. V užším pojetí se jedná o hodnocení současného stavu a minulého vývoje financí podniku. Širší pojetí se snaží o předpověď budoucího vývoje financí podniku. Hlavním účelem finanční analýzy je tedy vyjádřit majetkovou a finanční situaci podniku a připravit podklady pro interní rozhodování jeho managementu. Můžeme ji definovat jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku [8].

Jedná se o znalost rentability, likvidity a finanční stability podniku. Jednotlivá čísla z účetních výkazů dostávají praktický smysl a význam až při porovnání s ostatními číselnými údaji. Hlavní přínos a význam finanční analýzy pro rozhodování manažerů spočívá v porovnání jednotlivých ukazatelů v čase a prostoru.

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka. Součástí účetní závěrky je rozvaha, výkaz zisků a ztrát a přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow). Nezanedbatelnou součástí je příloha k účetní závěrce.

### 1.7.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou někdy označovány jako ukazatele výnosnosti, ziskovosti, návratnosti. Jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k nějaké srovnávací základně. Nejvíce se používá poměrování celkového zisku s výši vloženého kapitálu potřebného k jeho dosažení. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Těmito ukazateli se měří výdělečná schopnost, míra zhodnocení vynaložených prostředků ve formě aktiv, kapitálu či jiných hodnot, které jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele.

#### **Rentabilita aktiv**

Je také nazýván produkční silou, je klíčovým měřítkem rentability. Vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Přitom není důležité, zda byly financovány z vlastního kapitálu nebo cizího

kapitálu. Klíčovým je zde tedy pohled přes majetkovou bázi a schopnost podniku je efektivně využít.

$$\text{ROA} = \text{Zisk} / \text{Celková aktiva} \quad (1)$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Je jedním z klíčových ukazatelů, na který soustředují pozornost akcionáři, společníci a další investoři. Pomocí tohoto ukazatele investoři zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, který odpovídá riziku investice. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem.

$$\text{ROE} = \text{Zisk} / \text{Vlastní kapitál} \quad (2)$$

### **Rentabilita tržeb a zisková marže**

Tvoří jádro efektivnosti podniku. V případě, že analytik zjistí problémy u tohoto ukazatele, lze se domnívat, že budou ve všech dalších oblastech. Podíl zisku k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ukazatel určuje, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb.

$$\text{ROS} = \text{Zisk} / \text{Tržby} \quad (3)$$

## **1.7.2 Ukazatele likvidity**

Likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Určují, zda je podnik schopen včas splatit své krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ukazují tak schopnost společnosti dostát včas svým finančním povinnostem. Jsou však v přímém protikladu s rentabilitou. K tomu, aby podnik byl likvidní, musí mít vázány určité prostředky v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtu.

## **Běžná likvidita**

Měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Jedná se proto o ukazatel, který je v centru pozornosti věřitelů. Aby byl podnik úspěšný, musí hradit krátkodobé závazky z odpovídajících položek aktiv. Běžná likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek.

Podle průměrné strategie se má tato likvidita pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5, podle konzervativní strategie má být vyšší než 2,5 a podle agresivní nižší než 1,6, ale ne nižší než 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (4)$$

## **Okamžitá likvidita**

Všechna aktiva podniku nejsou stejně likvidní. Nejméně likvidní jsou zásoby (suroviny, materiál, polotovary, nedokončená výroba, hotové výrobky).

Za optimální výši se doporučuje hodnota 0,7 – 1,0, u konzervativní strategie 1,1 – 1,5 a opačným pólem jsou hodnoty v intervalu 0,4 – 0,7, tj. vysoce agresivní strategie. Nabývá-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. Vysoké hodnoty ukazatele váží značný objem oběžných aktiv ve formě pohotových prostředků, které přinášejí pouze minimální nebo žádný úrok.

$$\text{Okamžitá likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky} \quad (5)$$

## **Hotovostní likvidita**

Hotovostí se rozumí všechny pohotové platební prostředky, znamená to nejen suma prostředků na běžném nebo jiném účtu, v pokladně nebo obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, šeky. Tento ukazatel pracuje s nejlikvidnějšími složkami aktiv.

Doporučená hodnota ukazatele je 0,2.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (6)$$

### 1.7.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv podniku. Hodnotí, jak moc efektivně hospodaří podnik se svými aktivy. Drží-li podnik více aktiv než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk. V případě, že má méně aktiv než je účelné, přichází o možné tržby. Ukazatele podnik informují o využívání jednotlivých majetkových částí. Například vysoká rychlost obratu může být signálem nedostatku produktivních aktiv. V externím případě může být signálem blížícího se úpadku. Protože došlo k nezvládnutelnému růstu.

Odráží se v něm, kolik aktiv podnik potřeboval pro zajištění objemu tržeb. V zásadě lze pracovat se dvěma typy ukazatelů aktivity. Jedním z nich je rychlost obratu, který vyjadřuje, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za dané období. Druhým je doba obratu a tento ukazatel udává dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku.

#### **Obrat aktiv**

Někdy se označuje jako vázanost celkového vloženého kapitálu. Je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok.

Průměrné hodnoty se pohybují od 1,6 do 2,9. V případě, že je počet obrátek nižší než 1,5, podnik má příliš vysoký stav majetku. Ten by měl buď odprodat, případně zvýšit tržby.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva} \quad (7)$$

#### **Obrat zásob**

Udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna. Pokud je hodnota ukazatele v porovnání s průměry lepší, pak to znamená, že firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Přebytkové zásoby jsou neproduktivní a jsou v nich umrtveny prostředky, které musí být profinancovány. Dochází k růstu vázanosti kapitálu, který nenese žádný výnos.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby} \quad (8)$$

## **Obrat pohledávek**

Ukazatel udává počet obrátek pohledávek během daného období. Určuje, jakou rychlostí jsou pohledávky přeměněny na peněžní prostředky. Čím větší je hodnota ukazatele, tím rychleji podnik zinkasuje své pohledávky.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{Tržby} / \text{Krátkodobé pohledávky} \quad (9)$$

## **Obrat závazků**

Určuje počet obrátek závazků během daného období. Jestliže se obrat závazků zvýší, znamená to, že firma hradí své závazky vůči dodavatelům rychleji. To klade zvýšené nároky na hotovost.

$$\text{Obrat závazků} = \text{Tržby} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (10)$$

## **Doba obratu aktiv**

Udává průměrný počet dnů, po které jsme aktiva vázána v podniku do doby jejich spotřeby. Je inverzním ukazatelem k obratu aktiv. Uvádí, za kolik dní se uskuteční 1 obrátka aktiv v podniku.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \text{Celková aktiva} / (\text{Tržby} / 360) \quad (11)$$

## **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (v případě surovin a materiálu) nebo do doby jejich prodeje (u zásob vlastní výroby). U zásob hotových výrobků a zboží je rovněž indikátorem likvidity, protože udává počet dnů, za něž se zásoby promění v hotovost nebo pohledávky. Ukazatel je tedy považován za ukazatel intenzity využití zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360) \quad (12)$$

### **Doba splatnosti pohledávek**

Měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Tuto dobu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby. Záleží na zvyklostech dané země, velikosti firmy, její postavení na trhu a dalších faktorech.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby} / 360) \quad (13)$$

### **Doba splatnosti závazků**

Ukazatel udává počet dnů, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrzeny, a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. Ve jmenovateli jsou uvedeny denní tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a také z prodeje zboží jako zdroj pro splácení krátkodobých závazků.

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby} / 360) \quad (14)$$

## **1.7.4 Ukazatele zadluženosti**

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik financuje své aktiva cizími zdroji kapitálu. Používáním cizích zdrojů ovlivňuje riziko podnikání a výnosnost kapitálu.

U velkých podniků je nemyslitelné, aby financoval všechna svá aktiva z kapitálu vlastního, nebo naopak jen z kapitálu cizího. Kdyby byl použit pouze vlastní kapitál, znamenalo by to snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhé straně financování všech podnikových aktiv jen cizím kapitálem je vyloučeno. V právních předpisech je zakotvena určitá povinná výše vlastního kapitálu při zahájení podnikání. Na financování podnikových aktiv se tedy podílí jak vlastní, tak cizí kapitál.

### **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**

Tento ukazatel je kombinací předchozích ukazatelů. S růstem podílu závazků ve finanční struktuře roste hodnota ukazatele.

Jeho hodnota by měla být větší než 0. Využívá se i převrácená hodnota tohoto ukazatele, která měří míru finanční samostatnosti podniku.



$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \text{Cizí kapitál} / \text{Vlastní kapitál} \quad (15)$$

### **Ukazatel věřitelského rizika**

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je i riziko věřitelů. Tento ukazatel je nutno posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností z celkového vloženého kapitálu a také v souvislosti se strukturou cizího kapitálu. Tímto zjistíme, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu.

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je pod úrovní 0,5, resp. 50% při respektování doporučených oborových standardů.

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva} \quad (16)$$

### **Ukazatel vlastnického rizika**

Tento ukazatel je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika. Součet vlastnického rizika a věřitelského rizika je roven 1, resp. 100%. Vyjadřuje podíl, jakým jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. Převrácená hodnota tohoto ukazatele se nazývá finanční páka.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{Vlastní kapitál} / \text{Celková aktiva} \quad (17)$$

### **Ukazatel úrokového krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Kolikrát by se mohl provozní zisk snížit před tím, než se podnik dostane na úroveň, kdy nebude schopen zaplatit své úrokové povinnosti. Používá se proto, aby podnik zjistil, zda je pro něj ještě únosné jeho dluhové zatížení.

Akcionáře informuje o tom, zda je podnik schopen splácet úroky, a věřitele o tom, zda a jak jsou zajištěny jejich nároky v případě likvidace podniku. V případě, že dojde k neschopnosti hradit ze zisku úrokové platby, může se blížít úpadek podniku.

Pokud by hodnota ukazatele dosahovala hodnoty 1, celý zisk by sloužil k pokrytí nákladových úroků. Doporučuje se proto, aby hodnota ukazatele byla vyšší než 3.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{Zisk před zdaněním} / \text{Nákladové úroky} \quad (18)$$

## **1.8 Členění podnikových strategií**

### **1.8.1 Strategie podle charakteru působení**

Charakter strategie se určuje pomocí rozboru v oblasti podnikání. To znamená rozbor základních komponentů strategie. Těmito komponenty jsou výrobky, trhy, funkce. Rozlišujeme čtyři strategické typy a těmi jsou strategie expanze, strategie omezení, strategie stability, strategie kombinovaná.

#### **Strategie expanze**

Tato strategie je typická pro podniky, které mají výrobky a trhy na začátku životního cyklu. Strategie je spojována s rozvojem podnikových aktivit. To zároveň zahrnuje vyšší investice, vyšší riziko, ale i možnost úspěchu.

#### **Strategie omezení**

Strategie omezení je spíše pro podniky, jejichž výrobky a trhy se nacházejí v klesajícím stádiu životního cyklu. Je potřeba reagovat na různé důvody a v rámci toho dochází k omezení aktivit. Jedním z důvodů je, že podnik dělá určené produkty špatně. Nebo například hrozby okolí jsou tak výrazné, že převyšují silné stránky podniku. Případně podnik nedosáhl svých strategických cílů a změna je vyvolána vlastníky či zákazníky. Podnik může uplatněním strategie omezení zlepšit i efektivitu činností podniku. Zrušení nebo omezení ztrátové činnosti může podniku uvolnit finanční prostředky.

#### **Strategie stability**

Podnik, který se nachází ve stádiu zralosti svého vývoje nebo s trhy a produkty taktéž ve stádiu zralosti z hlediska jejich křivky životního cyklu, využívají strategii stability. V tomto případě dochází k trvalé snaze zlepšovat efektivitu svých činností. Strategii stability využívají podniky, které sledují filozofii: „Budeme pokračovat v cestách, jakými jsme šli“. Je

méně riziková a má rutinní charakter. Využití v prostředí, které má málo hrozeb a málo příležitostí. Podnik využívá „oddychu“ po rychlé expanzi, kdy je v podniku zapotřebí chvíle klidu a stability.

### **Strategie kombinovaná**

Využívá se u podniků, které se nacházejí v obdobích změn životního cyklu výrobků či trhů. Také u velkých podniků, které mají své vnitřní uzavřené produkční jednotky (SBU) v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje. Z časového hlediska rozeznáváme kombinace simultánního (souběžného) charakteru a sekvenčního (postupného, následného) charakteru.

### **1.8.2 Strategie podle Portera**

V návaznosti na model konkurenčních sil navrhl Porter tři hlavní generické strategie, kterými může určitý podnik překonat své konkurenty.

#### **Strategie nákladového vedení**

Bývá často označována jako strategie nízkých, případně minimálních nákladů. Podnik, který vede v důsledku příznivých nákladů je schopen získat větší zisk při stejné ceně jako konkurenti. Může stanovit nižší cenu, s tím diktuje ceny a vyřazuje méně přizpůsobivou konkurenci.

#### **Strategie diferenciacce**

Dosažení konkurenční výhody vytvořením výrobku nebo služby, který je spotřebitelem vnímaný jako zvláštní, výjimečný či unikátní. Za takový produkt, který konkurenti nejsou schopni na trhu nabídnout, lze požadovat mimořádnou, nadprůměrnou cenu.

## **Strategie soustředění pozornosti či specializace**

Je často nazývána jako strategie fokusu (ohnisko, zaostření), případně jako strategie niky (koutek, výklenek). Strategie se soustřeďuje na vyhraněný segment činností a na uspokojování potřeb omezené skupiny zákazníků.

### **1.8.3 Konkurenční strategie podle Kotlera**

Podniky, z hlediska postavení na trhu, lze členit na čtyři typy. Při idealizované struktuře trhu tvoří tržní vůdce 40 %, vyzyvatelé 30 %, následovatelé 20 % a troškaři 10 % z tržního podílu.

#### **Strategie tržních vůdců**

Nejdůležitější je snaha o udržení své dominantní pozice. Podnik musí najít způsob jak zvětšit celkovou poptávku na trhu, ochránit svůj stávající tržní podíl a snažit se zvětšit svůj podíl na trhu i když celková velikost trhu zůstane stejná.

#### **Strategie tržních vyzyvatelů**

Jednou podobou této strategie je útok na vedoucí firmu a další konkurenty s cílem získat větší podíl na trhu. Druhou podobou je manévrovat tak, aby si podnik udržel svou pozici.

#### **Strategie tržních následovatelů**

Podnik si musí uvědomit, že stačí vedoucí firmu jen následovat a nebojovat s ní o prvenství. Důležité je ovšem udržet si své stávající zákazníky a získat na cílovém trhu určité výhody. Je potřeba dosahovat nízkých nákladů, vysoké jakosti výrobků i služeb. Jestliže se objeví příležitost, musí také vstupovat na nově vznikající trhy. K tomu používá několik přístupů.

Podvodník – kopíruje výrobky firmy s vedoucím postavením na trhu i jejich balení a prodává je na černém trhu nebo prostřednictvím nesolidních prostředníků.

Porazit – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky produktů vedoucích firem.

Imitátor – kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale udržuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách.

Upravovatel – přebírá výrobky vedoucích firem, upravuje je a často i zdokonaluje [11].

## **2 Charakteristika podniku**

### **2.1 Představení společnosti**

SEMIX PLUSO, spol. s r. o. je ryze česká potravinářská společnost, která na trhu působí již od roku 1995. Na trh firma vstoupila jako výrobce směsí, náplní a přípravků pro pekaře a cukráře. Šíře sortimentu se postupně rozrůstala dle požadavků zákazníků a ve firmě vznikla vedle pekařské divize PLUSO divize další - divize FOOD, jež dodává především suché směsi pro hospodyňky (bábovky, knedlíky, chleby, pudinky, náplně...) a cereálie. Výrobky do sektoru Horeca dodává divize GASTRO.

Objemy dodané do maloobchodní sítě každoročně stoupají a sortiment se nadále rozšiřuje a inovuje. Byla pořízena nová výrobní linka pro úpravu cereálií. Skutečně celozrnné cereálie „Zdravý život“, jejichž základem jsou křupavé vločky (lupínky), vyrábí unikátním procesem šetrného vaření. V zrnech tak zůstávají zachovány ty nejhodnotnější látky a cereálie Zdravý život tak mají vysoký obsah přirozené vlákniny, zachovávají si minerální látky a živiny.

Úsilí vývojových pracovníků však nesměruje pouze k cíli vyvinout chutný a funkční výrobek, ale rovněž výrobek poskytující konzumujícímu zákazníkovi co nejvyšší výživnou hodnotu. Jsou používány suroviny přirozeného původu nebo suroviny upravené vařením či sušením. Přednost mají celozrnné obiloviny a jiné zrniny s vysokým obsahem cenných látek. Jen výjimečně jsou využívány pomocné látky zlepšující senzorické vlastnosti potraviny, které se často při přípravě pokrmu nebo pečení spotřebovávají.

Je firmou, která se mimo vlastního výzkumu i čile zajímá o nové trendy v pekařství a potravinářství jako takovém. Jejich receptury jsou stále zdokonalovány na základě nových poznatků z oboru. Zákaznický servis je pro ně samozřejmostí. V současné době směřuje většina produkce společnosti k zákazníkům v České republice. Exportuje však i do evropských států (Polsko, Slovensko, Německo, Rakousko, Bulharsko...), i do zámorí (Kanada).

### **2.2 Vize podniku**

Firma produkuje kvalitní české výrobky z pečlivě vybraných surovin, firma inovativní, postavená na skvěle fungujícím týmu zaměstnanců, podnikající eticky a vážící si darů přírody.

## **2.3 Poslání podniku**

Vyrábět kvalitní české výrobky, inovovat jejich složení o nové poznatky z oboru, prodávat je v široké distribuční síti s cílem rozšíření na co nejvíce prodejných míst. To vše v podnikání etickém, maximálně zaměřeném na zákazníka a s pozitivním vlivem na okolí. Naší podnikovou filosofií není jen vyrábět a dodávat kvalitní potravinářské výrobky, ale ctít přírodu a hodnoty, které nám dává a šetrně s nimi pracovat.

## **2.4 Cíle podniku**

- spokojený zákazník,
- kvalitní výrobky s co největším podílem surovin z České republiky,
- etické podnikání (férový přístup k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům, státu, životnímu prostředí),
- dobrá platební morálka,
- růst obrátu minimálně o 15 % ročně,
- zajištění flexibility reakce na požadavky zákazníka,
- nabídka výrobků za konkurenceschopné ceny,
- zajištění motivačního programu pro zákazníky,
- využití v maximální míře potenciálu technologů a hodnotit je za výsledky u konkrétních zákazníků,
- spolupráce se třemi novými velkosklady,
- zvýšení obchodní aktivity vzhledem k velkoobchodům, dodávajících výrobky maloobchodním prodejnám,
- hledání obchodních partnerů v zahraničí.

## **2.5 Sortiment výrobků**

### **2.5.1 Cereálie**

Tyto výrobky jsou strategickým záměrem pro vývoj firmy do budoucna. Podnik je majitelem technologické linky, která je naprostým unikátem - je schopna obilná zrna zpracovávat velmi šetrně, zachovávají se jejich nutriční vlastnosti a přitom se šetrně upravují (vaří se, pražíme a lehce se dochutí). Díky tomu jsou cereálie jemné, ale přitom výborně

křupavé, mají vysoký obsah vlákniny, minerálních látek a vitaminů. Dodává i produkty v BIO kvalitě.

### **2.5.2 Pekařské směsi a náplně**

Směsi pro pekaře a cukráře jsou tím, čím je prozatím SEMIX nejznámější. Rádi by našli nové odběratele především v sektoru zpracování různých typů zrnin. Umí kupříkladu unikátně stabilizovat mák – to je třeba představit světu, odprezentovat na veletrhu.

### **2.5.3 Gastro produkty**

Ověřili si, že jejich produkty (halušky, čínská Wok Curry směs, instantní Tatarská omáčka, Cikánská náplň, cereální káva, Jánošíkův placek atd.) velice chutnají lidem v Maďarsku a Rumunsku. Jsou schopni na tamních trzích konkurovat i cenově. Proto považují za nutné zviditelnit se na veletrzích a představit se tak co nejširší paletě zákazníků.

## **3 Analýza současného stavu**

### **3.1 Analýza externího prostředí**

Jde o popis makroprostředí a popis konkurence, který se týká přímo popisované firmy SEMIX.

#### **3.1.1 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí je společné všem odvětvím. Vytváří podmínky, podle kterých podniky podnikají. Rozlišujeme několik ukazatelů makroprostředí, například makroekonomické a technologické okolí, okolí sociální politiky, demografické, politické a legislativní okolí, a celosvětové okolí.

### **Makroekonomické prostředí**

#### **Míra ekonomického růstu**

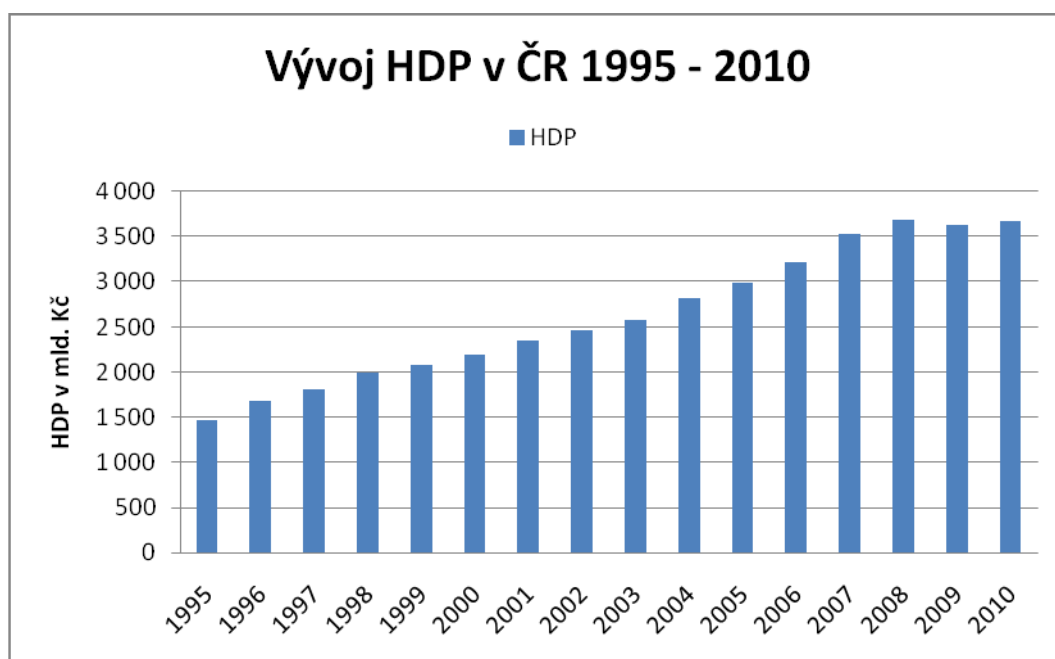
Ekonomický růst se vyjadřuje jako růst hrubého domácího produktu. Je jedním z nejpoužívanějších ukazatelů rozvoje dané země. Hrubý domácí produkt představuje souhrn



hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní.

Až do roku 2008 mělo české hospodářství rostoucí tendenci. V roce 2009 hrubý domácí produkt poklesl v důsledku finanční krize. V roce 1995, tedy rok založení firmy SEMIX, činil hrubý domácí produkt 1 466,5 mld. Kč a v roce 2010 se již pohyboval okolo 3 667,619 mld. Kč. V roce 2010 zaznamenalo české hospodářství růst o 2,4%

Růst ekonomiky zajistila zejména odvětví zpracovatelského průmyslu. Nadprůměrné výsledky dosáhla i odvětví tržních služeb a obchodu. Naopak snížení tvorby hrubé přidané hodnoty postihlo v důsledku poklesu objemu zakázek stavebnictví a ve druhé polovině roku též zemědělství. Vývoj HDP byl negativně poznamenán také redukcí rozpočtových výdajů organizací sektoru vládních institucí, která se výrazněji promítla do jejich hospodaření ve 2. pololetí.



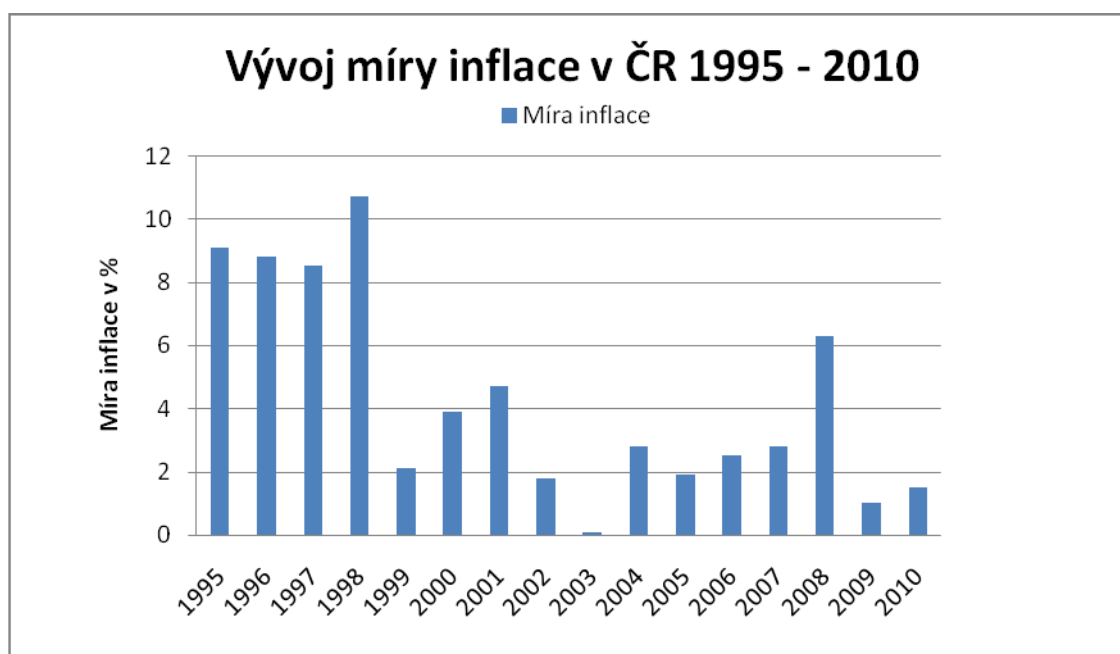
**Graf č. 3.1.1 – 1 Vývoj HDP v ČR v letech 1995 – 2010 (Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) - 20. 3. 2011)**

### **Míra inflace**

Inflace je obecně definována jako všeobecný růst cenové hladiny, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen.

Před rokem 1999 byla inflace hodně vysoká, pohybovala se od 8 % do 10 %. V roce 1999 klesla na 2,1 % a v dalších letech mírně stoupala, potom začala zase klesat. V roce 2003 se dokonce dostala na hodnotu 0,1 %. Za nepříznivý se považoval rok 2008, kdy míra inflace vzrostla na 6,3 %. Tento prudký vzestup ovšem v následujícím roce prudce klesl na 1 %. V současné době se míra inflace pohybuje okolo 1,6 %.

V současné době je inflace nízká a firmy proto razantněji nezdrazují své služby. K mírnému zdražení došlo u některých potravin. Firma SEMIX však v roce 2010 své služby výrazně nezdrazovala.



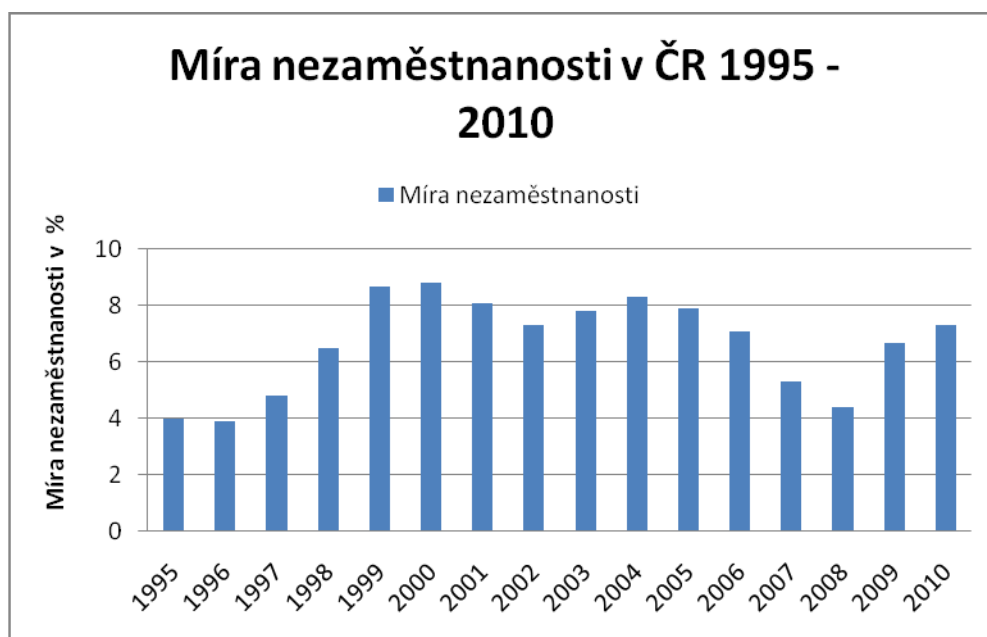
**Graf č. 3.1.1 – 2 Vývoj míry inflace v ČR v letech 1995 – 2010 (Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – 20. 3. 2011)**

### **Míra nezaměstnanosti**

Celková nezaměstnanost se od roku 2000 pohybovala okolo 8 %, výrazně se snížila až od roku 2007 na 5,3 % a v roce 2008 na 4,4 %. V roce 2010 se opět míra nezaměstnanosti zvýšila na 7,3 %. Aktuální míra nezaměstnanosti je 9,6 %, to znamená vůbec nejvyšší v poslední době.

Nezaměstnanost je však velmi rozdílná mezi jednotlivými kraji. Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích se pohybovala v roce 2010 od 3,9 % do 13,4 %. Nejnižší míra nezaměstnanosti byla v Praze a nejvyšší v Ústeckém kraji. Moravskoslezský kraj je na druhém místě s nejvyšší mírou nezaměstnanosti, pohybuje se okolo 11,9 %. Konkrétně

v Opavě byla v roce 2010 tato hodnota rovných 10 %. U firmy SEMIX se vyšší nezaměstnanost neprojevuje výrazným propouštěním.

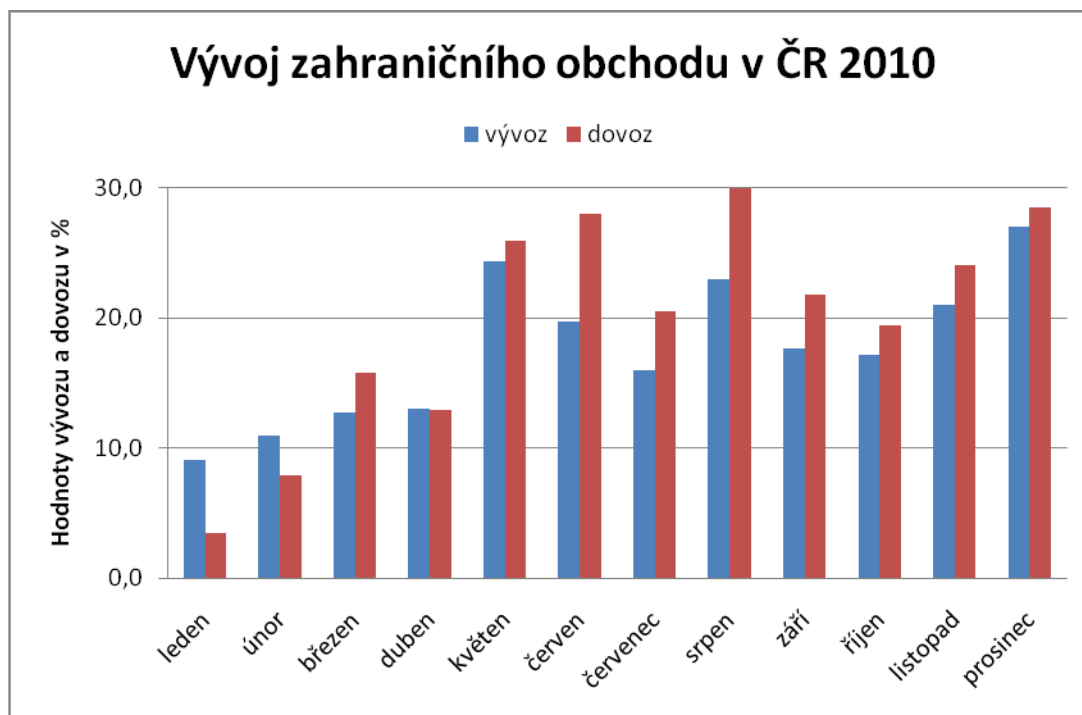


**Graf č. 3.1.1 – 3 Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 1995 – 2010 (Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – 20. 3. 2011)**

### **Bilance zahraničního trhu**

Po meziročním poklesu v roce 2009 zahraniční obchod v roce 2010 opětovně vzrostl. Vývoz vzrostl o 17,7 % (379,6 mld. Kč) a činil 2 518,2 mld. Kč, dovoz se zvýšil o 20,3 % (404,6 mld. Kč) a dosáhl 2 393,6 mld. Kč. Růst vývozu i dovozu byl nejvyšší ve 4. čtvrtletí. V 1. čtvrtletí byl ještě patrný předstih růstu vývozu před růstem dovozu, pro 2., 3. i 4. čtvrtletí byl naopak charakteristický rychlejší růst dovozu než vývozu. Na meziročně vyšším obratu zahraničního obchodu o 784,2 mld. Kč se podílel růst vývozu 48,3 % a dovozu 51,7 %.

SEMIX do zahraničí prodává od roku 2000, nicméně v prvních letech byly prodeje skutečně nízké. Jejich prvním exportním trhem bylo Slovensko, druhým Polsko. V současné době má v Polsku zřízeno zastoupení, na Slovensko prodává prostřednictvím distribuční firmy. Loni v září bylo zřízeno zastoupení i v Maďarsku.

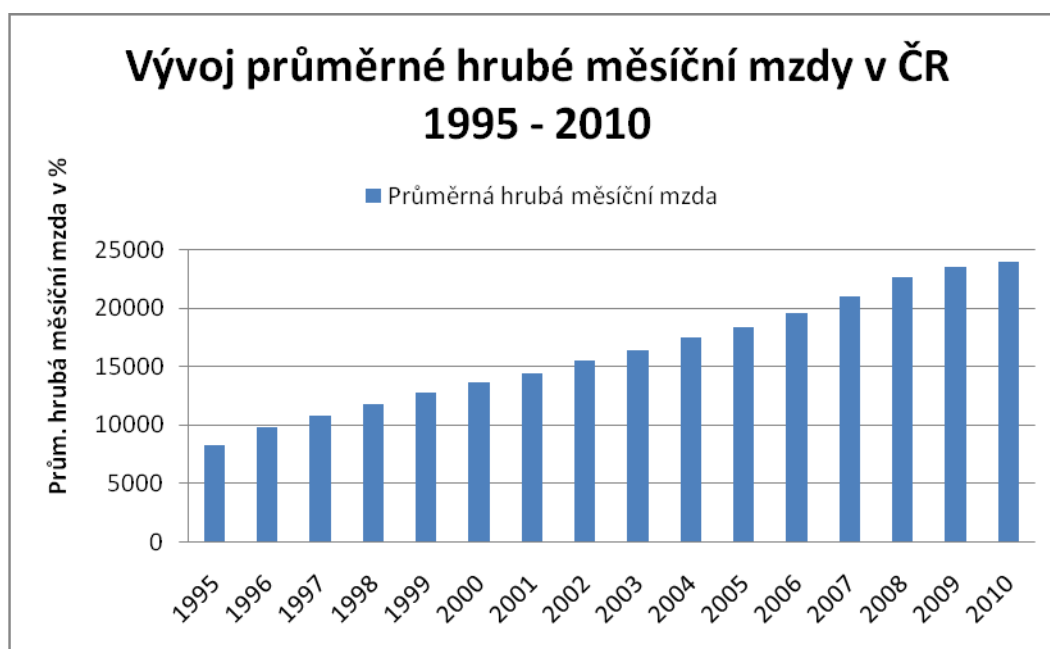


**Graf č. 3.1.1 – 4 Vývoj zahraničního obchodu v ČR v jednotlivých měsících roku 2010**  
(Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – 20. 3. 2011)

### Práce a mzdy

Ekonomický vývoj v zemi ovlivňuje především pracovní síla. Ovšem pouze množství lidí nestačí. Důležitá je produktivita jejich práce a také kvalifikace. V roce 2010 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda výše 23 951 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 463 Kč (2,0 %). Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 1,5 %, reálná mzda vzrostla o 0,5 %. V podnikatelské sféře se zvýšila průměrná hrubá měsíční mzda o 595 Kč (2,6 %) na 23 873 Kč, reálná mzda vzrostla o 1,1 %. V nepodnikatelské sféře se průměrná hrubá měsíční mzda snížila o 142 Kč (0,6 %) na 24 289 Kč, reálná mzda poklesla o 2,1 %.

Průměrná hrubá měsíční mzda se také liší v jednotlivých krajích. Největší je v Praze a nejnižší je Karlovarském kraji. V Moravskoslezském kraji dosahovala průměrná hrubá měsíční mzda výše 21 694 Kč.



**Graf č. 3.1.1 – 5 Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR v letech 1995 – 2010**  
(Pramen: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) – 20. 3. 2011)

### **Politicko-právní okolí**

Na území ČR se každá právnická či fyzická osoba musí řídit podle zákonů a vyhlášek, které nám vymezují podnikání. Legislativa každé země prochází neustálými změnami. Vznikají nové normy, ustanovení a zákony, kterými se firmy musí řídit. Hodně změn proběhlo díky členství v EU. Naše zákony se musely přizpůsobit EU.

Firma SEMIX se musí řídit například těmito zákony: Zákon o DPH č. 235/2004 Sb., Občanský zákoník č. 40/1964 Sb., Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb., Zákoník práce č. 262/2006 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001, Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. Jsou také stanoveny určité hygienické normy, které musí dodržovat každý výrobce v potravinářství. Předpisy upravující bezpečnost práce.

### **Ekonomické okolí**

Ekonomické tendence mají velký vliv na prodejnost výrobků ve všech odvětvích. Pro prodej výrobků na trhu je třeba znát zejména vývoj HDP. Ten je v současné době 3 667,619 mld. Kč. Velký vliv má zde inflace, která působí nepříznivě na konečnou cenu veškeré produkce. Inflace v ČR se pohybuje kolem 1,6 %, což je celkem příznivé. Do budoucna se

předpokládá trend zvyšující se ceny energie, která se tak vlastně promítne v kalkulaci do zvýšené ceny vyráběných výrobků a tím v konečné fázi do snížení odbytových možností.

### **Sociálně-kulturní okolí**

V posledních letech došlo ke změně životního stylu. Lidé na výrobky či poskytované služby nebyli nějak nároční, neměli žádné zvláštní požadavky, nezajímali se příliš o to, co konzumují, protože nebyl velký výběr. Dnes je situace jiná. Spotřebitel má vysoké nároky na kvalitu a efektivnost zboží a služeb. Také vysoká konkurence ve všech odvětvích na našem trhu přispívá k plnění spotřebitelských požadavků. Každý člověk má určité potřeby a chce, aby byly naplněny. Podnikatel by měl respektovat potřeby druhých.

Pro firmu SEMIX se stala prioritou ochrana životního prostředí, které věnují nemalé finanční prostředky. U obce Raduň na ploše 1,2 ha vybudovali mokřadní biotop pro obojživelníky, u obce Krčmaň zakoupili opuštěný lom, který se snaží vrátit do původního stavu tak, aby vyhovoval životu chráněných rostlin a živočichů. V Kozmicích u Opavy budují velký mokřadní biotop pro obojživelníky, kde budou trvale zavodněná jezírka v kombinaci s periodicky zavodněnými plochami, pozorovatelná ptactva a zimoviště obojživelníků. Tuto aktivitu spolufinancují z dotace Ministerstva životního prostředí.

### **Demografické okolí**

Na manažerské rozhodování a na organizace působí zejména počet obyvatel, věková a vzdělanostní struktura obyvatelstva, rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti a preference různých kategorií obyvatelstva. Při rozhodování organizace co a pro koho vyrábět jsou stěžejní právě tyto faktory.

Celkový počet obyvatel je 10 532 770. V prvním pololetí roku 2010 se počet obyvatel zvýšil o 9 tisíc. Téměř ze dvou třetin byl přírůstek výsledkem přirozené měny, tedy počet živě narozených převýšil počet zemřelých o 5,7 tisíce. Můžeme tedy předpokládat, že obyvatelstvo má rostoucí tendenci.

Podnik se nachází v obci Otice, které leží asi 5 km od města Opava. Zaměřím se tedy na obyvatele Moravskoslezského kraje. Počet obyvatel v tomto kraji je 1 243 220. Konkrétně v městě Opava je počet obyvatel 177 236. Demografický vývoj v celém kraji není příznivý, jelikož dochází každoročně k poklesu obyvatel. Naopak přímo v Opavě je situace příznivější,

počet obyvatel mírně stoupá. Nejvíce obyvatel je zde ve věku 15 – 64 let a právě od této skupiny obyvatel očekává firma SEMIX největší poptávku po svých výrobcích.

### **Technologické okolí**

Technologické prostředí zahrnuje faktory, které nejvýrazněji mění život lidí a organizací. Rozvoj technologie vyžaduje, aby manažeři a vlastníci organizací neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a služby, a tak vytvářeli předpoklady pro dlouhodobou životnost a existenci organizace. Technologický rozvoj úzce souvisí s produktivitou práce, s náklady a kvalitou výrobků a služeb. Technický rozvoj zkracuje v mnoha případech čas výrobního procesu, čas vyřízení objednávky a splnění požadavku zákazníka. Organizace jsou nuceny investovat stále větší objemy finančních prostředků do výzkumu a vývoje, do výrobních a informačních technologií, zlepšovat tak podmínky pro lepší využívání schopností a znalostí svých zaměstnanců.

Firma SEMIX vlastní technologickou linku, která je naprostým unikátem - je schopna obilná zrna zpracovávat velmi šetrně, zachovává jejich nutriční vlastnosti a přitom je šetrně upravuje (vaří, praží a lehce dochucuje). Díky tomu jsou jejich cereálie jemné, ale přitom výborně křupavé, mají vysoký obsah vlákniny, minerálních látek a vitaminů. Dodávají i produkty v BIO kvalitě.

Obrovským trendem se stalo využívání výpočetní techniky. Dnes snad neexistuje domácnost, která by nebyla připojena k počítačové síti. Také firmy si dnes ani neumí představit svou práci bez využívání internetu. Firma SEMIX má své www stránky, na kterých provozuje internetový obchod.

### **3.1.2 Analýza konkurence**

#### **Konkurence v odvětví**

V celé České republice je přibližně 25 společností. Jsou to například firmy: Culinar, a. s., Lesaffre Česko, a. s., Dr. Hlaváč, s. r. o., EUROBI, s. r. o., Frujo, a. s., REMI M. B., s. r. o. a mnoho dalších. Hlavními konkurenty firmy Semix jsou Zeelandia, spol. s r. o., IREKS ENZYMA, s. r. o., Backaldrin, s. r. o.

CULINAR, a. s. – mezinárodní potravinářská společnost zaměřená na chuť, konzistenci potravin a zdraví. Firma vznikla v roce 1908. Nabízí menu inovačních koncepcí a vývoj

výrobků šitých na míru zákazníkům, stejně jako široký sortiment bezpečných a vysoce kvalitních ingrediencí pro potravinářský průmysl po celém světě.

Lesaffre Česko, a. s. – působí na českém trhu od roku 1999 a od doby svého vzniku si vydobyla své místo mezi předními českými dodavateli droždí a pekařských surovin. Později firma rozšířila svůj sortiment o pekařské zlepšující přípravky, pekařské směsi a přísady, a v nedávné době přibyla do škály jejich výrobků i nabídka margarínů.

Dr. Hlaváč, s. r. o. – zabývá se vývojem a výrobou ovocných a cereálních náplní pro pekařskou i cukrářskou výrobu a gastronomické provozy. Historie této firmy sahá až do roku 1998. V současné době nabízí přes 30 druhů výrobků, které plní do několika různých typů obalů. Jejich náplně používají pekaři v různých evropských zemích, jako jsou Slovensko, Maďarsko, Polsko, Litva, Ukrajina a Bělorusko. Sortimentem firmy jsou ovocné, povidlové, jablkové a cereální náplně, celozrnné přísady, vláknina.

EUROBI, s. r. o. – vznikla v roce 1995 a zabývá se výrobou a prodejem jedinečného potravinářského výrobku zdravé výživy Robi. Jedná se o speciálně připravenou směs rostlinných bílkovin, která se podílem bílkovin, konzistencí, vzhledem a chutí vyrovná masu a může ho plně nahradit. Firma nabízí také širokou nabídku hotových Robi jídel, salátů a pomazánek, jejichž nabídku neustále rozšiřujeme.

Frujo, a. s. – pod obchodní značkou TOJE dodává firma Frujo špičkové produkty pro profesionální gastronomický trh a catering. Produktová řada zahrnuje, kromě standardních polotovarů v pastě pro gastronomii, i kompletní sortiment náplní pro cukrářský a pekařský průmysl.

REMI M. B., s. r. o. – firma na trhu působí od roku 1992. Od svého vzniku se zaměřuje na prodej a výrobu surovin pro potravinářskou výrobu. Jedna z hlavních oblastí činnosti firmy je prodloužení trvanlivosti potravinářských výrobků. Další významnou oblastí aktivit firmy jsou želírující a koloidní látky. Firma nabízí také aromatické látky.

Zeelandia spol. s r. o. - společnost podniká na českém trhu od roku 1990, v roce 2009 měla 134 zaměstnanců. Mateřská společnost mající sídlo v Nizozemí byla založena okolo



roku 1910. Zeelandia nabízí zákazníkům přípravky na pšeničné pečivo, na chleba, na jemné pečivo a koblihy, cukrářské směsi a náplně a krémy, vaječné polotovary, margaríny, těstoviny, aj. V České republice jsou vyráběny ovocné náplně, ořechové směsi a tekuté kvasy pro celý koncern Zeelandia.

IREKS ENZYMA s.r.o. - společnost podniká na českém trhu od roku 1991. Mateřská společnost mající sídlo v Německu byla založena v roce 1856. Od roku 2004 je v České republice vlastní vývojové centrum společnosti. Zaujímá vedoucí pozici na trhu se zlepšujícími přípravky do pečiva a do chleba, je dodavatelem cereálních směsí a zakyselujících prostředků, speciálních směsí a sladů, jako jsou např. funkční potraviny, pekařských margarínů a náplní. V cukrářském oboru nabízí směsi pro korpusy, margaríny, čokoládové polevy, aroma, glazury.

Backaldrin s. r. o. - společnost podniká na českém trhu od roku 1995. Zákazníkům nabízí produkty, které jsou vyvinuty v Rakousku. Většinu obrátu tvoří nakupované položky. Společnost má o 16 % vyšší tržby než SEMIX (ČR, PL, SR) ve stejném sortimentu. Pokud porovnáваме pouze český trh, společnost Backaldrin má cca o 60 % vyšší tržby než SEMIX. Skupiny produktů obsahují více než 400 rozličných položek. Sortiment obsahuje pšeničné a žitné přípravky na chleba, kvasy, zvláštní přípravky na chleba, pečivo, jemné pečivo, cukrovinky, koření přípravky pro chleba a také náplně a aroma, nabídka také v BIO kvalitě.

Konkurenty v oblasti cereálií jsou Pragosoja, Emco, Nestle, v oblasti GASTRO jsou to firmy Vitana, Oetker, Nestlé.

### **Odběratelé**

Pro život firmy jsou nejdůležitější zákazníci. Oni jsou ti, kteří firmě přinášejí zisk. Je dobré mít široký výběr zákazníků. Firma SEMIX má zákazníky po celé České republice i v zahraničí. Jejimi odběrateli je většina velkých pekáren (bývalé krajské a okresní pekárny) a drobné pekárny po celé České republice. Zákazníky divize FOOD jsou maloobchody jako například Penny, Tesco, Kaufland, DM drogerie, Interspar, Coop, dále dobré zdravé výživy, distributoři zdravých výživ, eshopy. V divizi GASTRO jsou to jídelny základních škol, hotely a restaurace, věznice, velkoobchody pro Gastroprovozy. Cereálie firma dodává celosvětově, zejména privátní značku pro jednoho zákazníka v Rakousku a ostatním drobným zákazníkům.

### **Dodavatelé**

Firma SEMIX má zhruba 150 dodavatelů. Jako příklad to je firma Alika, a. s., Trias CR, s. r. o., Brenntag CR, s. r. o., IBK Trade, Barentz, spol. s r. o., Krnovská škorbárna, spol. s r. o., Malitas, s. r. o. Mezi dodavatele obalů patří divize Tapa Tábor, Smurfit Kappa Czech, s. r. o., Thimm obaly, k. s.

Firma ALIKA byla založena v roce 1992. Původní záměr firmy bylo pražení a balení kávy pro region Prostějov. Postupně se sortiment rozšířil o pražené arašidy. V roce 1994 se firma přestěhovala do nových prostorů do Čelechovic na Hané, kde byla spuštěna velkokapacitní linka na suché pražení arašídů. O rok později se firma specializovala na rozšiřování nabídky o balené suché plody - pistácie, kešu, mandle, rozinky.

Společnost Trias CR, s. r. o. v roce 1994. Zaměřujeme se na zásobování pekáren a cukráren suchými plody a posypovými materiály. Vybrané komodity distribuuje rovněž do velkoobchodů a firem s balícím zařízením.

Firma Brenntag CR s. r. o. působí na trhu v České republice od roku 1993 s cílem vybudovat v České republice moderní distribuční chemickou firmu. V současné době je společnost aktivní nejen v klasických komoditách (anorganické kyseliny, louhy a jejich soli, průmyslové chemikálie, rozpouštědla), ale také v následujících speciální odvětvích: potravinářská aditiva, krmivářská aditiva, aminokyseliny, vitamíny, plastické hmoty a obaly z plastů, polygrafické chemikálie, aditiva pro kosmetický a farmaceutický průmysl.

Firma IBK Trade byla založena v roce 1992 v Praze. Společnost se specializuje na dovoz, zpracování, balení a distribuci širokého sortimentu ořechů, sušeného ovoce, semen a dražovaných produktů. Zákazníkům nabízí více než 80 druhů těchto produktů, které dováží přímo z produkčních zemí celého světa.

### **Substituty**

Konkurenty firmy, kteří mají stejný nebo velmi podobný výrobní program jako SEMIX můžeme označovat za substituty. Mezi tyto firmy tedy můžeme řadit firmu NOMINÁL, Natura, a. s., Labeta, a. s., Amylon, a. s.

NOMINÁL - působí na trhu od roku 1993 a zaměřuje se na potraviny zdravého životního stylu a specializované potraviny pro bezlepkovou a diabetickou výživu. Mezi jejich výrobky patří instantní obilninové kaše NOMINA, kukuřičná strouhanka, směsi na pečení a další. Výrobky jsou vyráběny z kvalitních surovin, z nichž si některé sami pěstují. Své výrobky dodávají kromě českého trhu také na Slovensko, do Polska, Maďarska a Švédska. Směs na bezlepkový chléb dostala v roce 2008 na veletrhu Salima v Brně ocenění „TRENDY“.

Natura, a. s. - podnik s více než 100letou výrobou v oblasti škrobářství. Od roku 2009 došlo ke změně společnosti na Natura, a. s. (dříve Naturamyl, a. s.), společnost vyrábí široký sortiment suchých balených směsí v malospotřebitelském i cateringovém balení. Základem těchto směsí jsou polotovary vlastní výroby, jako je bramborový škrob a sušená bramborová kaše, s částí produkce těchto polotovarů společnost obchoduje.

Labeta, a. s. – společnost vznikla v roce 1993. Zpočátku se jednalo především o výrobu přípravků na pečení, tj. kypřících prášků, vanilínového a skořicového cukru, postupem doby se portfolio výrobků, především díky vlastnímu vývoji, rozšířilo až do dnešní podoby, tzn. původní sortiment a navíc obdobný sortiment jako SEMIX – chlebové směsi, pudinky, moučníky, maková náplň. Široká nabídka výrobků pro zvláštní výživu – bezlepkové směsi.

Amylon, a. s. – společnost vznikla v roce 1912. Založení společnosti ve stávající formě je v roce 1994. Výrobní sortiment potravinářské firmy Amylon, a.s. zahrnuje 2 oblasti, průmyslovou výrobu a výrobu balených výrobků. Průmyslová výroba zahrnuje výrobu pšeničného škrobu, lepku, škrobového sirupu a maltodextrinu. Tyto výrobky vyrábí v konvenční i BIO kvalitě. Doplnující skupinou je výroba lepidel, dextrinů a modifikovaných škrobů.

### **Nová konkurence**

Jako nové konkurence byly zkoumány firmy, které se zabývají stejným nebo podobným sortimentem jako společnost SEMIX. Jestli se nové firmy na trhu udrží, záleží na jejich silných stránkách a příležitostech. Během posledních čtyř let vznikly dvě firmy, které mají podobný sortiment jako SEMIX. Jsou to firmy NAPRO, s. r. o. a PROFIMIX SVIJANY, s. r. o.

NAPRO, s. r. o. se sídlem v Novém Bydžově, je soukromou společností, která byla založena v roce 1998, ale v roce 2008 rozšířila své aktivity v segmentu výroby potravin se zaměřením na pekárny, cukrárny a gastro provozy. V současné době k nejvýznamnějším výrobním aktivitám této společnosti patří výroba ovocných pomazánek, kečupů, rajských protlaků, citropastů a ovoce v gelu, speciálních glazur na pečivo a tekutého invertního sirupu z cukru.

PROFIMIX, s. r. o. byla založena v roce 2007 ve Svijanech, později proběhlo stěhování firmy do nových prostor v sousedních Příšovicích. Modernizované výrobní zařízení a rozsáhlejší skladovací prostory jsou koncipovány tak, aby bylo dosahováno vysoké efektivity produkce při důsledné kontrole kvality a bezpečnosti výroby. Společnost se zabývá zejména vývojem, výrobou a distribucí pekařských i cukrářských směsí a přípravků. V nabídce jsou také fermentované produkty německé společnosti Bocker nebo kvalitní pekařské náplně a další komodity. Přibližně 60 % jejich produkce se však skládá z „výrobků na míru“ podle požadavků zákazníků.

## **3.2 Analýza vnitřního prostředí**

### **3.2.1 Metoda pouze vnitřní analýzy podniku**

#### **Analýza zdrojů podniku**

Tato analýza se skládá ze zdrojů hmotných, kde patří zdroje finanční a naturální, nehmotných a lidských.

#### **Hmotné zdroje**

- výrobní a skladová hala (druhá výrobní hala je ve výstavbě),
- 2 sklady (tyto sklady jsou v nájmu, jeden v Opavě a jeden v Roudnici nad Labem),
- administrativní budova (firma je zde v nájmu),
- vytvořené zázemí pro zaměstnance (jídlna, kde se zaměstnancům vydávají obědy, kuchyňský koutek s mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí, zásobovačem pitné vody),
- příjemně zařízené kanceláře s možností regulace topení
- zasedací místnost pro jednání s klienty,

- 38 automobilů (14 dodávek, 3 pick-upy, osobní vozy)
- počítačové vybavení (2 servery, 1 poštovní server, 30 počítačů, 8 notebooků, tiskárna, kopírka)

### **Nehmotné zdroje**

Jako nehmotné zdroje firmy můžeme zařadit dobrou pověst firmy a vysokou kvalitu poskytovaných služeb. To dokazují také mnohá ocenění, která firma získala. Certifikát BRC Global Standard je pro zákazníky zárukou nejvyššího standardu, kvality, hygieny. Certifikát na produkci výrobků v BIO kvalitě je pro společnost SEMIX PLUSO, spol. s r.o. samozřejmostí. Ocenění, která firma v poslední době získala:

- Mezinárodní veletrh Food&Expo 2006 v Birminghamu – Nejlepší snídaňová cereálie: **Křupavé ovesné vločky Semix**
- Mezinárodní veletrh Salima 2008 v Brně – Zlatá Salima v kategorii Speciální potraviny, racionální výživa: **Diabetické Müsli**
- Mezinárodní veletrh Salima 2010 v Brně – Zlatá Salima v kategorii Racionální a speciální potraviny: **Müsli do ruky**
- Mezinárodní veletrh Salima 2010 v Brně – vítěz soutěže Trendy GoFuture!: **Müsli do ruky**
- **FIRMA ROKU 2010 Moravskoslezského kraje a Vodafone Byznys Rebel 2010 Moravskoslezského kraje** – říjen 2010, postup do celorepublikového finále (listopad 2010)

### **Lidské zdroje**

Společnost SEMIX má celkem 110 zaměstnanců. Z toho je zhruba 40 % administrativních pracovníků a 60 % pracovníků výroby. Ve společnosti je platná organizační struktura, která jasně znázorňuje postavení a vztahy nadřízený – podřízený a to nejen u pracovníků ovlivňujících bezpečnost a kvalitu potravin. Společnost má zavedené pravidlo, které říká, že v nepřítomnosti klíčového zaměstnance jeho pravomoc automaticky přebírá jeho nadřízený, pokud neurčí jinak ředitel společnosti.

Ve vedení stojí ředitel společnosti, který je nadřízený útvarům, jako jsou manažer pro investice a správu majetku, ekonomický manažer, obchodní a marketingový ředitel, ředitel výroby. Pod ředitelem společnosti také pracuje představitel vedení integrovaného systému, vedoucí vývojové laboratoře, ale přesto je z hlediska hierarchie interního systému nadřazený.

Stejně tak je nadřazený útvarům manažerů a manažeru jakosti, manažeru pro environment. Podřízenými jsou pracovníci vývojové laboratoře. Ekonomický manažer řídí pracovníky ekonomického útvaru. Obchodní a marketingový ředitel řídí marketingového a obchodního manažera. Marketingový ředitel vede pracovníky marketingu a manažer pro obchod vede obchodní zástupce a obchodního ředitele SEMIX, který řídí technology. Ředitel výroby je nadřazený mistrům výroby a ti jsou nadřazení dělníkům výroby, skladníkům a pracovníkům údržby.

### **3.2.2 Metoda hodnotící současné vnitřní vlastnosti podniku a faktory vnějšího prostředí**

#### **SWOT analýza**

SWOT analýza je považována za klíčovou z hlediska dlouhodobého strategického plánování firmy.

Silné stránky:

#### **Výsledky hospodaření podniku**

- rostoucí trend tržeb a rentability,
- nízký podíl problematických pohledávek či znehodnocených zásob,
- diverzifikované portfolio odběratelů/dodavatelů,
- dobrá platební morálka.

#### **Specifika činnosti podniku**

- moderní technologické vybavení,
- unikátní výrobní linka na výrobu cereálií,
- výhodná pozice firmy vzhledem k dodávkám na český, polský, slovenský, maďarský trh.

#### **Management a zaměstnanci podniku**

- kvalitní management a zaměstnanci,
- dobře nastavené motivační programy,
- nízká fluktuace zaměstnanců,

- fungování firemního týmu, dobré pracovní klima.

### **Marketing podniku**

- dobré renomé firmy,
- efektivní investice do vývoje výrobků,
- skvělý příběh firmy (za 15 let ze 4 na 100 zaměstnanců),
- výrazné líbivé obaly,
- zviditelňování firmy účastí v soutěžích,
- ochrana přírody.

Slabé stránky:

### **Specifika činnosti podniku**

- špatné umístění firmy (dodávky do západní Evropy),
- v některých případech nedostatečná výrobní kapacita – delší termíny dodávek.

### **Neefektivní výkony zaměstnanců**

- hrozba nedostatečné komunikace mezi zaměstnanci firmy .

### **Prodej - marketing podniku**

- nízká možnost dostat se do prodeje obchodních řetězců,
- slabá značka.

Příležitosti:

### **Vztahy s firmami a FO, které ovlivňují chod firmy**

- nárůst prodejů současným zákazníkům,
- využití problémů konkurence na zahraničních trzích (nabídnutí kvalitnějších produktů),
- rozvoj dalších prodejních kanálů (velkoobchody internet, výživoví poradci),
- získání klíčových zaměstnanců konkurence,
- spolupráce s jinými firmami, vyrábějícími pro stejné zákazníky.

### **Změny v podnikatelském prostředí**

- politické, legislativní a kontrolní mechanismy (daně, cla, omezení, podpory, EU fondy).

### **Trendy ve společnosti**

- stravování s důrazem na zdraví (nutriční hodnota potravin, obsah cenných látek – vláknina, vitaminy, minerální látky),
- demografické změny,
- využití nanotechnologií v potravinářství,
- prodej přes internet.

Hrozby:

### **Vztahy s firmami a FO, které ovlivňují chod firmy**

- ztráta významného zákazníka či dodavatele,
- posílení konkurence (získání nové technologie – zastarání technologie naší, vstup levnějších náhražek na trh),
- vstup nového konkurenta na trh,
- silná pozice konkurence v distribučních kanálech,
- navyšování cen od dodavatelů,
- odchod klíčových zaměstnanců,
- špatná úroda surovin potřebných pro výrobu nebo jejich vysoké ceny,
- nedostatečný počet dobrých obchodníků,
- pozdní dodávky z důvodu nedostatečných výrobních kapacit.

### **Změny v podnikatelském prostředí**

- politické, legislativní a kontrolní mechanismy (ekologie, daně, aj.),
- politická stabilita.

### **Společenské trendy**

- postoj odběratelů k českým produktům,
- změna konzumního chování spotřebitele – odklon od výrobků,
- pokles spotřeby.



## Vnitrofiremní

- nedostatečné výrobní prostory.

### 3.3 Finanční analýza

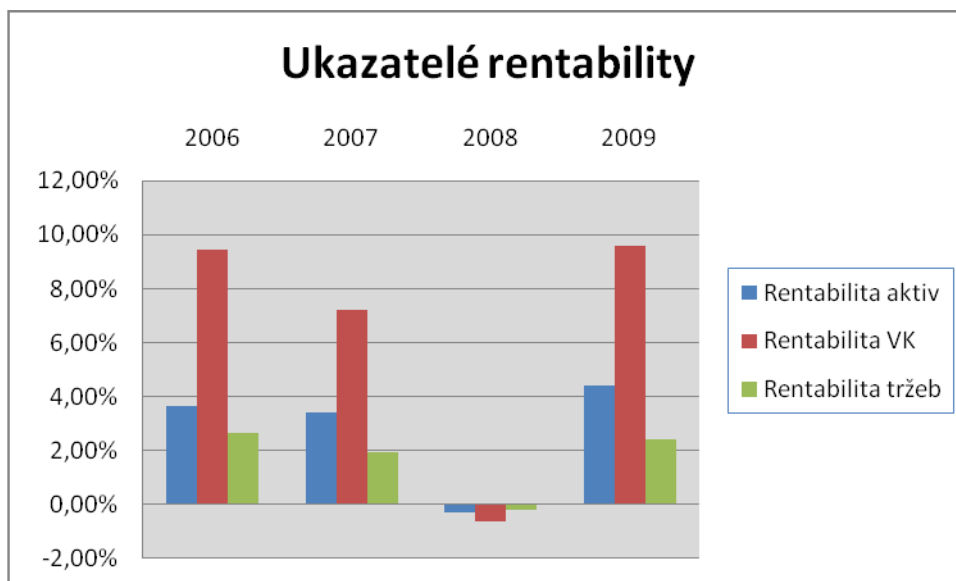
Firma SEMIX PLUSO, spol. s r. o. byla zkoumána pomocí finančních ukazatelů zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Byly použity údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za roky 2006 – 2009.

#### 3.3.1 Ukazatelé rentability

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Rentabilita aktiv v %	3,65	3,41	-0,31	4,40
Rentabilita vlastního kapitálu v %	9,43	7,18	-0,63	9,56
Rentabilita tržeb v %	2,64	1,94	-0,19	2,43

**Tabulka č. 2.7.1 – Výpočet ukazatelů rentability**

Všechny hodnoty ukazatelů rentability v čase klesaly, ale v posledním roce opět vzrostly. V roce 2008 byly hodnoty v důsledku negativního hospodářského výsledku dokonce záporné. Rentabilita aktiv a rentabilita vlastního kapitálu je nejvyšší v roce 2009. Tyto hodnoty vzrostly v důsledku zvýšení zisku a snížení celkových aktiv a vlastního kapitálu vzhledem k ostatním obdobím. Výnosnost vlastního kapitálu by měla být vyšší než výnosnost celkového kapitálu, aby pro vlastníky bylo výhodné využít cizích zdrojů pro financování podniku. Tato podmínka je pro každý zkoumaný rok splněna. Výnosnost vlastního kapitálu je vždy více jak dvojnásobně vyšší než výnosnost celkového kapitálu. Rentabilita tržeb ještě nebyla od roku 2006 překonána. Zisk sice v roce 2009 vzrostl o 16 %, ale tržby vzrostly podstatně více a to o 27 %. Hodnota rentability tržeb je poměrně nízká, pohybuje se okolo 2,5 %. Obecně platí, že čím je hodnota vyšší, tím lépe. Na druhou stranu nízká hodnota ukazatele doprovázená rychlým obratem zásob a vysokým objemem tržeb může být příznivější, než kdyby tomu bylo naopak.



**Graf č. 2.7.1 – Vývoj ukazatelů rentability**

### 3.3.2 Ukazatelé likvidity

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	2,82	2,70	2,97	1,83
Okamžitá likvidita	2,06	1,98	1,87	1,14
Hotovostní likvidita	0,04	0,05	0,03	0,02

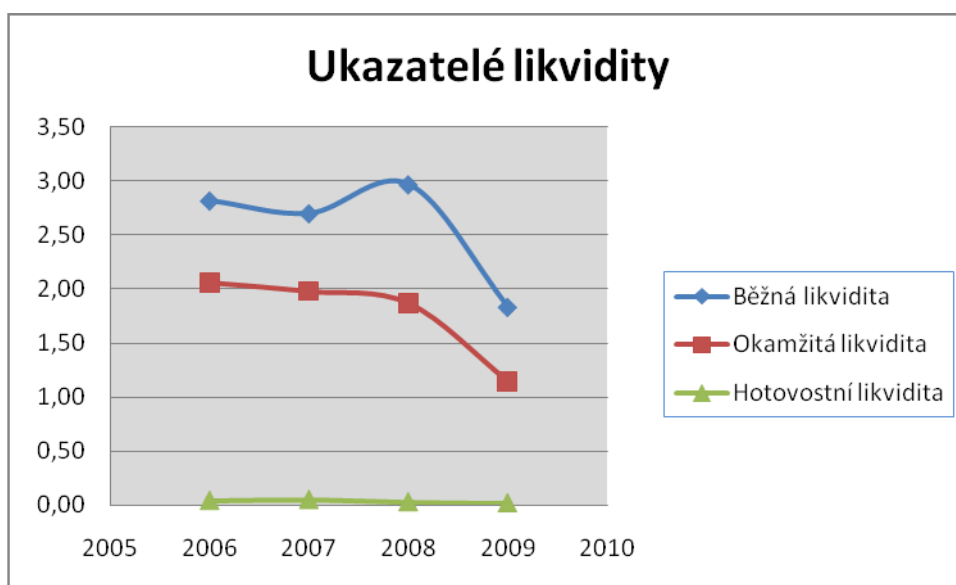
**Tabulka č. 2.7.2 – Výpočet ukazatelů likvidity**

Doporučené rozmezí ukazatele celkové likvidity by se mělo pohybovat od 1,6 do 2,5. Firma SEMIX se od roku 2006 do roku 2008 pohybuje nad touto doporučenou hodnotou. Situace je tedy příznivá. V roce 2009 hodnota oproti minulým obdobím klesla, ale stále je to pro firmu příznivé, jelikož se pohybuje v doporučeném rozmezí. Tento pokles byl způsoben snížením oběžných aktiv a zvýšením krátkodobých závazků oproti roku 2008. Management podniku zvolil konzervativní strategii, preferuje spíše nízké riziko. Podnik je schopen uhradit své krátkodobé závazky z oběžného majetku, přeměněného na peněžní prostředky.

V případě okamžité likvidity je situace obdobná. Do roku 2008 se ukazatel pohybuje nad doporučeným rozmezím, tedy 1,1 až 1,5. V roce 2009 znovu dochází k poklesu v důsledku snížení oběžných aktiv a zvýšení krátkodobých závazků oproti roku 2008. Hodnota 1,14 se ovšem nachází ve zmiňovaném rozmezí, tudíž je situace stále pozitivní.

Podnik je schopen se vyrovnat se svými krátkodobými závazky bez toho, aby prodával zásoby.

Hotovostní likvidita dosahovala ve všech letech velmi nízkých hodnot. Doporučená hodnota je 0,2, ale podnik dosahuje podstatně nižší hodnoty tohoto ukazatele. Důvodem těchto nízkých hodnot je nízká hodnota finančního majetku. V tomto případě se podnik nachází v ne příliš příznivé situaci. Jeho schopnost zaplatit krátkodobé závazky svými pohotovými peněžními prostředky je příliš nízká.



**Graf č. 2.7.2 – Vývoj ukazatelů likvidity**

### 3.3.3 Ukazatelé aktivity

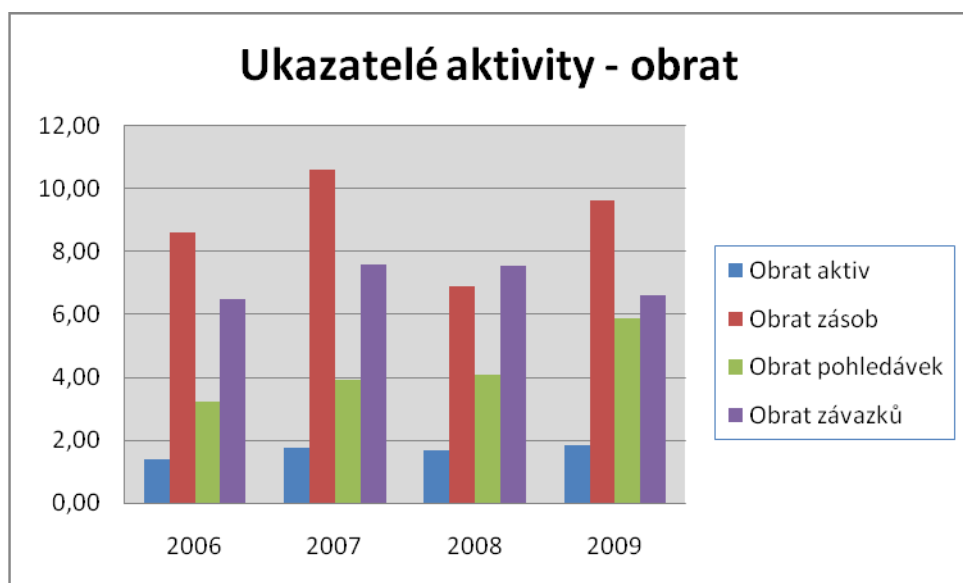
Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Obrat aktiv	1,41	1,77	1,66	1,83
Obrat zásob	8,61	10,60	6,88	9,62
Obrat pohledávek	3,21	3,93	4,10	5,88
Obrat závazků	6,49	7,59	7,55	6,60

**Tabulka č. 2.7.3 – 1 – Výpočet ukazatelů aktivity (obrat)**

Hodnota obratu aktiv se pohybuje v rozmezí doporučené hodnoty. Pouze v roce 2006 je malinko nižší než doporučená hodnota. V tomto roce byly nejnižší tržby za sledované období.

Z toho důvodu je hodnota o něco menší než v ostatních letech. Aktiva se tedy v podniku otočí v průměru 1,7 krát za rok. Tato situace je celkově příznivá a podnik nemusí přistoupit k žádným zvláštním opatřením. Obrátka zásob je poměrně vysoká. Nejvyšší byla v roce 2007 a to s hodnotou 10,60. To znamená, že každá položka zásob je ve firmě během roku 10,60 krát prodána. Podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Nejnižší hodnota je 6,88 v roce 2008 a to je způsobeno podstatně vyšší hodnotou zásob podniku.

Obrat pohledávek je v průměru 4. To znamená, že průměrně 4 krát za rok se pohledávky přemění na peněžní prostředky. Od roku 2006 tato hodnota stoupá, což je velmi pozitivní. Vzestup obratu pohledávek ovlivňuje postupné snižování hodnoty pohledávek. Hodnoty obratu závazků jsou vyšší než hodnoty obratu pohledávek. Znamená to, že firma hradí své závazky vůči dodavatelům rychleji než odběratelé firmě. Obrat závazků se v průběhu těchto čtyř let příliš nemění, hodnoty se pohybují v průměru okolo 6 obrátů.



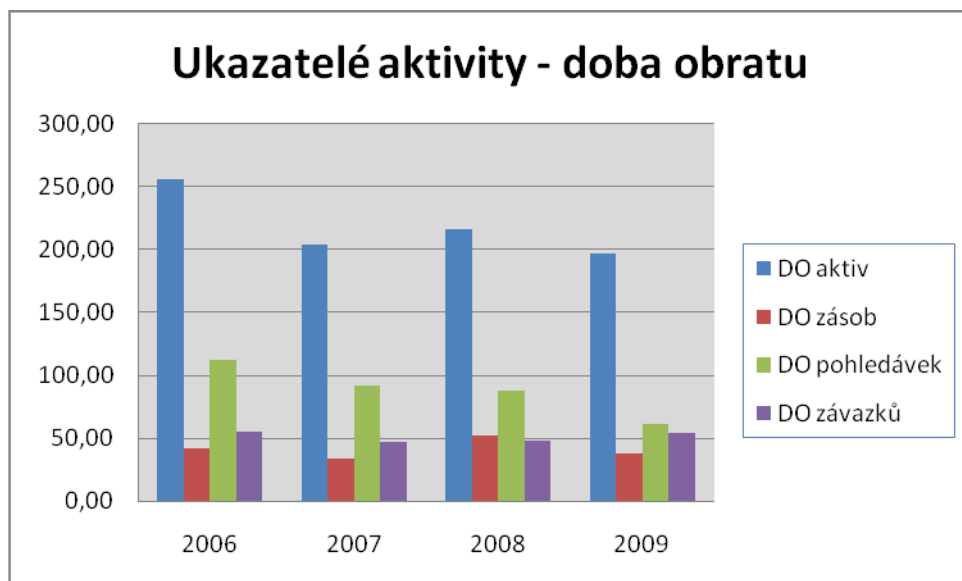
**Graf č. 2.7.3 – 1 – Vývoj ukazatelů aktivity (obrat)**

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Doba obratu aktiv	255,90	203,81	216,52	196,67
Doba obratu zásob	41,81	33,95	52,29	37,42
Doba splatnosti pohledávek	112,05	91,58	87,83	61,25
Doba splatnosti krátkodobých závazků	55,51	47,44	47,71	54,53

**Tabulka č. 2.7.3 – 2 – Výpočet ukazatelů aktivity ve dnech (doba obratu)**

Čím nižší je doba obratu aktiv, tím lépe. Oproti roku 2006 kdy byla hodnota 255,90 dnů, došlo k výraznému poklesu na nynějších 196,67 dnů. V roce 2008 ale došlo ke zvýšení oproti předcházejícímu roku. Došlo ke snížení celkových aktiv i tržeb, ale snížení tržeb bylo vyšší než snížení aktiv. Doba obratu zásob byla nejnižší v roce 2007, kdy se zásoby podniku „obrátili“ v průměru jednou za 34 dní. Nejvyšší hodnota byla zjištěna v roce 2008 a to 52,29 dnů, jelikož došlo ke snížení tržeb a zvýšení hodnoty zásob. Ovšem o rok později se objevuje opět příznivě nízká hodnota 37,42 dnů. Situace v oblasti zásob je velmi pozitivní.

Doba splatnosti pohledávek výrazně klesá, zatímco doba splatnosti krátkodobých závazků se udržuje v průměru kolem 50 dní. Oblast splatnosti pohledávek se jeví dost negativně. Období, za které jsou pohledávky splaceny, je příliš dlouhé. Od roku 2006 se doba obratu snížila o 45 % na hodnotu 61,25 dnů. Tento pokles způsobil vzestup tržeb o 24 % a pokles pohledávek o 32 %. Doba obratu pohledávek je větší než doba obratu závazků, což znamená, že zde neplatí pravidlo solventnosti. Všeobecně se uvádí, že doba obratu pohledávek a závazků je v běžném obchodním styku 30 až 90 dnů. Ve firmě SEMIX je toto splněno v případě doby obratu závazků. Doba obratu pohledávek se pohybuje spíše u horní hranice a v případě let 2006 a 2007 tuto hranici dokonce překračuje.



**Graf č. 2.7.3 – 2 – Vývoj ukazatelů aktivity ve dnech (doba obratu)**

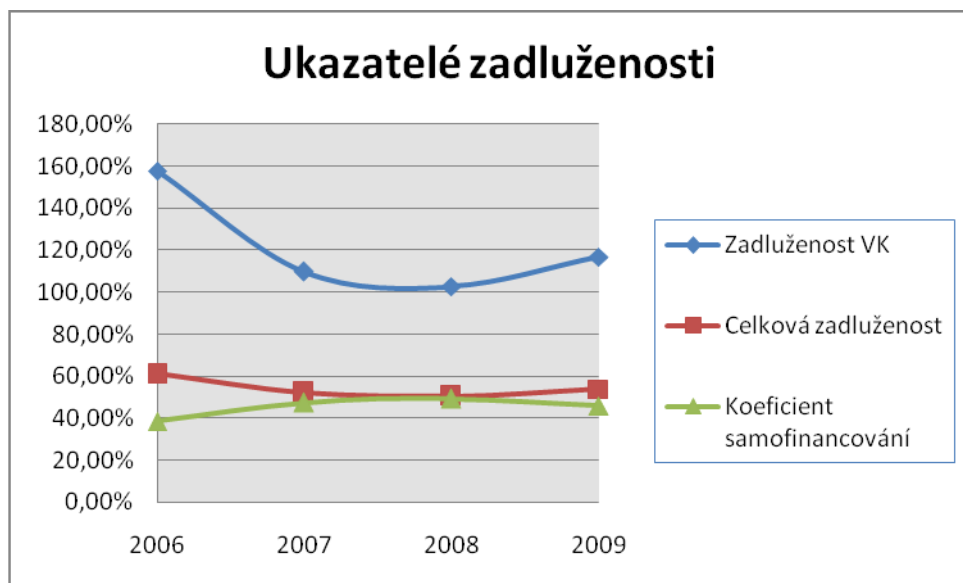
### 3.3.4 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Zadluženost vlastního kapitálu v %	157,79	109,76	102,62	116,86
Celková zadluženost v %	61,00	52,14	50,48	53,76
Koeficient samofinancování v %	38,66	47,50	49,19	46,00
Úrokové krytí (krát)	4,45	3,73	0,72	5,26

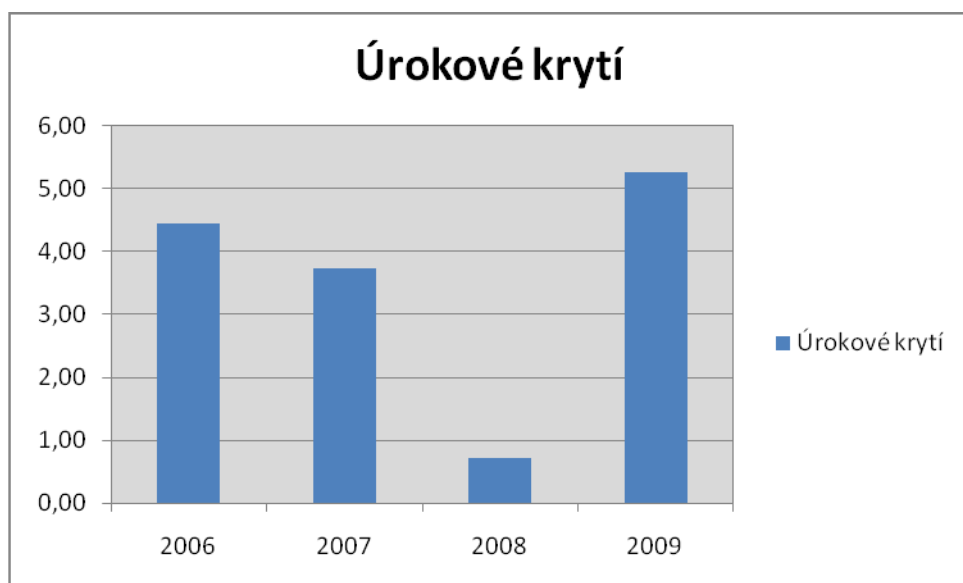
**Tabulka č. 2.7.4 – Výpočet ukazatelů zadluženosti**

Zadluženost vlastního kapitálu by neměla přesáhnout hodnotu 100 %. Firma SEMIX přesahuje tuto hodnotu v každém roce. Znamená to, že firma má vyšší cizí kapitál než vlastní. Většina aktivit je tedy financována z cizích zdrojů. Nejlepších hodnot firma dosahuje v letech 2007 a 2008, kdy je cizí kapitál a vlastní kapitál poměrně vyrovnaný. Celková zadluženost podniku v každém roce zkoumání převyšuje doporučenou hodnotu 50 % a to jen nepatrně. To znamená, že k financování aktiv jsou využívány více cizí zdroje než vlastní kapitál. Podnik tedy není příliš finančně samostatný. Nejvíce se vychyluje v roce 2006 a to v důsledku nejvyšší hodnoty cizího kapitálu za sledované období. Hodnota koeficientu samofinancování od roku 2006 postupně stoupá a blíží se okamžiku, kdy budou aktiva hrazena z poloviny vlastními zdroji a z poloviny cizími zdroji.

Úrokové krytí dosahovalo v roce 2006 a 2007 optimální hodnoty. O rok později byla tato hodnota velmi kritická, jelikož zisk nepokryl ani nákladové úroky, její hodnota byla 0,72. V roce 2008 se snížil provozní výsledek hospodaření o zhruba 95 % než v předchozím roce a to způsobilo tuto negativní situaci. V roce 2009 bylo úrokové krytí opět příznivé a celkově nejlepší za celé 4 roky.



**Graf č. 2.7.4 – 1 – Vývoj ukazatelů zadluženosti**



**Graf č. 2.7.4 – 2 – Vývoj úrokového krytí**

## 4 Vyhodnocení a návrh řešení

Strategie podniku by měla vycházet především ze SWOT analýzy. Firma musí stavět na svých silných stránkách a příležitostech. Naopak slabé stránky a hrozby musí být minimalizovány. Pokusím se vytvořit účinnou strategii pro firmu SEMIX PLUSO, spol. s r. o. Použiji k tomu získané informace z finanční analýzy, vnějšího a vnitřního prostředí firmy a SWOT analýzy.

SEMIX od roku 2000 prodává své produkty do zahraničí. V prvních letech byly prodeje poměrně nízké, ale časem se situace výrazně zlepšila. Prvním exportním trhem bylo Slovensko, pak Polsko. V Polsku má firma zřízení zastoupení. V loňském roce bylo zřízení zastoupení také v Maďarsku. V rámci těchto zahraničních trhů má firma SEMIX výhodnou pozici vzhledem k dodávkám. Export probíhá také do Německa, Kanady, Rakouska, Anglie a Kataru. Do těchto zemí firma prodává cereálie. U těchto západních států není umístění firmy SEMIX tak příznivé. V současné době směřuje 30 % výroby do států mimo Českou republiku. Je velmi důležité rozšiřovat prodej do zahraničí a hledat další odběratele. V tomto je firma velmi aktivní a účastní se různých veletrhů a výstav v zahraničí. Takto může získat nové zákazníky a zjišťovat jaký je jejich zájem.

Firma vlastní unikátní výrobní linku na výrobu cereálií. Cereálie jsou tedy nejen chutné, ale především zdravé, jelikož jejich zpracovávání dovoluje ponechat všechny výživné látky. Tuto výrobní linku může SEMIX považovat za konkurenční výhodu, oproti všem firmám, které takto zpracované cereálie nenabízejí.

Dobrou vlastností firmy je kvalita managementu a zaměstnanců. Aby měl podnik dobré výrobky, které zákazníci poptávají, je nutností mít kvalitní pracovníky, kteří tuto poptávku uspokojí svou prací. SEMIX si tuto skutečnost uvědomuje a snaží se vytvořit podmínky pro spokojenost svých zaměstnanců. To můžeme pozorovat na dobře vytvořených motivačních programech. Spokojenost se projevuje nízkou fluktuací zaměstnanců.

V neposlední řadě je silnou stránkou podniku ochrana přírody. SEMIX ke své práci přírodu potřebuje v podobě surovin pro výrobu. Špatná úroda surovin potřebných pro výrobu nebo jejich vysoké ceny firmu ohrožuje. Tuto situaci ale nelze ovlivnit, je to závislé na



přírodních podmínkách. I přes to, že firma přírodu chrání a šetří, nemusí to automaticky znamenat stejnou zpětnou vazbu.

Slabou stránkou firmy je slabá značka. Je potřeba, aby se firma SEMIX více dostala do podvědomí zákazníků. Firma se zviditelňuje účastí v soutěžích, jako například firma roku Moravskoslezského kraje, Vodafone Byznys Rebel Moravskoslezského kraje, mezinárodní veletrh Salima v Brně. Vydává propagační letáky, má webové stránky – [www.semix.cz](http://www.semix.cz), kde provozuje svůj internetový obchod.

S reklamou také souvisí nízká možnost dostat se do prodeje obchodních řetězců. Firma má mnoho konkurentů, jejichž značka je mnohem silnější. Zákazníci mají tyto značky v podvědomí a nehledají za ně žádnou náhradu. Obchodní řetězce tedy nemají potřebu tento sortiment rozšiřovat o další značky. A v případě, že mají zájem, stanovují příliš vysokou cenu nebo naopak nízkou, která nepokryje ani náklady výroby. Bylo by dobré, kdyby SEMIX vytvořil televizní reklamu, to by přilákalo nejvíce zákazníků. Tento druh reklamy je ovšem velice nákladný, ale věřím, že se firma ze všech sil snaží proniknout do podvědomí zákazníků a možná nás jednou překvapí televizní reklama na její výrobky. Někdy ale nepomůže ani reklama. Zákazníci v České republice nedokážou ocenit zdravou stratu. V tomto ohledu firma uspěje především v zahraničí.

Další hrozbou jsou nedostatečné výrobní prostory a v důsledku toho může dojít k pozdním dodávkám výrobků. Toto už firma řeší výstavbou další výrobní haly. V této oblasti by měla firma uvažovat o vlastních prostorách administrativních pracovníků. Administrativní budovu má v pronájmu. Výstavbou vlastní budovy nebo umístěním kanceláří do vlastní budovy by se firmě snížily výdaje o nájemné.

Při tvorbě finanční analýzy jsem zjistila, informace o výnosnosti a zadluženosti firmy, schopnosti firmy zaplatit své závazky a efektivnosti využívání daných položek. V případě výnosnosti podniku nebyly hodnoty příliš velké, ale přesto uspokojivé a nejdůležitější je, že firma je výnosová. V oblasti splácení závazků je situace velmi příznivá, ale pouze v případě běžné a okamžité likvidity. U hotovostní likvidity jsou hodnoty příliš nízké, tedy schopnost podniku zaplatit závazky svými pohotovými peněžními prostředky je malá. Hodnota finančního majetku je nízká. U ukazatelů aktivity bych zmínila rychlejší obrat závazků než pohledávek. Firma má dobrou platební morálku. U doby obratu neplatí pravidlo solventnosti, ovšem rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků postupně klesá a

předpokládejme, že za krátkou dobu bude toto pravidlo platit. Nejhorší situace je v oblasti zadluženosti. Firma není příliš finančně samostatná. K financování používá více cizí zdroje a ty jsou pro každou firmu drahé. Firma SEMIX by měla více používat vlastní zdroje na pokrytí svých aktivit.

## **Závěr**

Ve své diplomové práci jsem pomocí dílčích analýz provedla průzkum podniku, abych mohla doporučit řešení problémů nebo nepříznivých situací, případně strategii dalšího rozvoje podniku. Konkrétně jsem zkoumala potravinářský podnik SEMIX PLUSO, spol. s r. o.

V teoretické části jsem popsala teoretickou problematikou strategie, principy, kterými se strategie řídí, vizí, posláním a cíly podniku. Jako další jsem popsala tvorbu a realizaci strategie, vnější, vnitřní prostředí podniku a finanční analýzu a typy strategických analýz. Všechny informace jsem čerpala z odborné literatury a přednášek.

V praktické části jsem získané teoretické poznatky použila v praxi. Představila jsem firmu SEMIX a pak jsem se zaměřila na analýzu současného stavu podniku. Popsala jsem vnější prostředí firmy, tedy makroekonomické, technologické, politické, sociální a demografické okolí. Další složkou vnějšího prostředí byla Porterova analýza, kde jsem popsala konkurenci, možné substituty, dodavatele, odběratele. Následuje popis vnitřního prostředí firmy. V této oblasti jsem tedy uvedla zdroje podniku a SWOT analýzu. Poslední složkou této kapitoly je finanční analýza, kde jsem vypočítala a popsala ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Všechny ukazatele jsem doplnila grafy, aby všechny změny a výkyvy byly dobře vidět. Podkladem pro provedení jednotlivých analýz mi byly internetové stránky, interní materiály firmy, komunikace se zaměstnanci.

V závěru mé diplomové práce jsem díky všem dílčím analýzám vyhodnotila situaci v celém podniku a snažila se navrhnout možná řešení slabých stránek a hrozeb trhu. Doufám, že má diplomová práce bude pro firmu SEMIX PLUSO, spol. s r. o. přínosem v jeho další činnosti a rozvoji.

## Seznam použité literatury

1. BLÁHA, Z., JIDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3
2. DESS, G., MILLER, A. *Strategic management*. New York: McGraw - Hill, 1993. 924 s. ISBN 0-07-016569-6
3. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
4. FOSTER, R. *Strategické podnikání*. 1. vyd. Praha: Melantrich, 1990. 248 s. ISBN 80-7023-071-1
5. GRUBLOVÁ, E. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1
6. HRDÝ, M., HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5
7. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
8. KISLINGEROVÁ, E. a kolektiv. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
9. KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3
10. KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
11. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2
12. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x
13. NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2
14. PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
15. ROBBINS, STEPHEN P., COULTER, MARY K. *Management*. 10th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009. 194 s. ISBN 978-0-13-209071-1

16. SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. Ostrava: Montanex, 1998. 170 s. ISBN 80-85780-93-3
17. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3
18. ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-x

**internetové zdroje:**

<http://www.czso.cz/>  
<http://www.businessinfo.cz/>  
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/zahranicni-obchod/>  
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>  
<http://www.eprconsultingeurope.com/czech/tools/FinancialRatiosCZ.pdf>  
<http://www.semix.cz/>  
<http://www.culinar.se/culinar/templates/StartPage.aspx?id=347&epslanguage=CZ>  
<http://www.lesaffre.cz/>  
<http://www.suroviny-pro-pekare.eu/>  
<http://www.robic.cz/>  
<http://www.toje.cz/>  
<http://www.naproc.cz/>  
<http://www.pekaruvmllyn.cz/web/index.php>  
<http://www.zeelandia.cz/>  
<http://www.backaldrin.cz/>  
[http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/displayAction\\_id\\_192\\_.htm](http://www.ireks-enzyma.cz/xist4c/web/displayAction_id_192_.htm)  
<http://www.remimb.cz/>  
<http://www.nominal.cz/>  
<http://www.labeta.cz/>  
<http://www.labeta.cz/>  
<http://www.alika.cz/>  
<http://www.barentz.cz/>  
<http://www.triascr.cz/>  
<http://www.brenntag-cee.com/cs/>  
<http://www.ibk-trade.cz/>

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. dubna 2011

.....  
Hana Buchtová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Cihelní 224, 747 35 Hněvošice

## **Seznam příloh**

- PŘÍLOHA I.      Rozvaha 2006 - 2009**
- PŘÍLOHA II.     Výkaz zisků a ztrát 2006 - 2009**
- PŘÍLOHA III.    Ukazatelé finanční analýzy 2006 - 2009**
- PŘÍLOHA IV.    Organizační struktura podniku**